



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Teambuilding sportovních společností  
Teambuilding of Sports Companies

Student: Bc. Katarína Liptajová  
Vedoucí diplomové práce: PaedDr. Zlatava Jakubšová, Ph.D.

Ostrava 2013

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Katarína Liptajová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T101 Sportovní management  
Téma: **Teambuilding sportovních společností**  
**Teambuilding of Sports Companies**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení pojmů
  3. Analýza a komparace sportovních organizací
  4. Shrnutí výsledků šetření, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-0827-7.  
PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.  
ZÁHRADNÍKOVÁ, Eva. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **PaedDr. Zlatava Jakubšová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013

  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické vymedzenie pojmov .....	6
2.1	Šport.....	6
2.1.1	Ekonomické aspekty športu .....	6
2.2	Tímy.....	7
2.2.1	Tímová práca.....	8
2.2.2	Synergický efekt.....	9
2.2.3	Tvorba tímu .....	9
2.2.4	Formy práce so skupinou .....	12
2.3	Teambuilding.....	12
2.3.1	Zážitkové učenie .....	13
2.3.2	Kolbov cyklus .....	14
2.3.3	Zóny učenia .....	15
2.3.4	Dramaturgia teambuildingu.....	16
2.4	Služba zákazníkovi .....	17
2.5	Marketing.....	17
2.5.1	Marketingový mix v športe .....	18
2.6	Manažment .....	20
2.6.1	Manažérske funkcie.....	20
2.7	Strategický manažment.....	23
2.7.1	Vonkajšie prostredie podniku.....	23
2.7.2	Analýzy vonkajšieho prostredia .....	24
2.7.3	Analýza vnútorného prostredia podniku .....	27
3	Analýza a komparácia športových organizácií.....	32
3.1	STEP analýza.....	32
3.2	Životný cyklus výrobku.....	35
3.3	Sport Academy Vrátna s.r.o. ....	36
3.3.1	Ponuka firemných akcií v lete.....	36
3.3.2	Ponuka firemných akcií v zime.....	39
3.3.3	DOXX firemné hry – popis akcie .....	41
3.3.4	Financovanie akcie.....	41
3.3.5	Rozhovor .....	42

3.3.6	SWOT analýza oblasti teambuildingov.....	43
3.4	Elcop PR & event agency .....	46
3.4.1	Boj o prežitie – popis akcie .....	46
3.4.2	SWOT analýza oblasti teambuildingov.....	46
3.5	PRO-STAFF s.r.o. ....	48
3.5.1	Ponuka spoločnosti.....	49
3.5.2	DOXX firemné hry – prepočet ceny .....	51
3.5.3	Financovanie akcie .....	52
3.5.4	SWOT analýza oblasti teambuildingov.....	53
3.6	Analýza konkurencieschopnosti .....	55
3.7	Komparácia spoločností .....	56
4	Zhrnutie výsledkov šetrenia, návrhy a odporúčania.....	60
5	Záver.....	62
	Zoznam použitej literatúry .....	63
	Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce .....	
	Zoznam príloh .....	
	Prílohy .....	
	1. DOXX – Firemné hry.....	

# 1 Úvod

Téma teambuildingov a skúmanie teambuildingových organizácií je pre mňa zaujímavé, pretože v súčasnej dobe pracujem pre spoločnosť, ktorá sa okrem iného zaoberá aj vytváraním teambuildingových akcií. Zúčastňovala som sa viacerých týchto akcií ako sprievodca alebo animátor a tiež som sa zúčastňovala pri ich celkovej organizácii.

Táto téma je zaujímavá aj z dôvodu, že ide o relatívne mladú oblasť, ktorá sa stále ešte vyvíja a na trhu je v súčasnej dobe chaos, pretože je na ňom veľké množstvo spoločností ponúkajúcich tvorbu teambuildingov, ale ich ponuka je neprehľadná a pre klientov je len veľmi ťažké zistiť kvalitu ich služieb. Preto je v texte definované ako by mal teambuilding vyzeráť, pre koho je určený a aký má prínos pre spoločnosti.

Keďže práca je zameraná na športový teambuilding, v prvej časti práce je definovaný pojem šport, sú uvedené prínosy športu pre človeka a jeho zdravie, ako aj ekonomické prínosy športu pre spoločnosť. Ďalej je rozoberaný pojem tím, prečo tímy vznikajú, aké sú ich výhody a nevýhody, kedy je vhodná práca v tíme a aké úlohy majú členovia tímu. Keby sa v súčasnosti spoločnosti nezameriavali na tímovú prácu, nebola by ani potreba teambuildingov, preto je táto časť dôležitá pre celkový koncept práce. Teambuilding slúži ako prostriedok na vytváranie a stmelovanie tímu ako celku, ako aj na vytváranie pozitívnej a tvorivej atmosféry v ňom.

V ďalšej časti je rozoberaný pojem teambuilding a jeho formy. V texte je uvedené ako by mal teambuilding vyzeráť, prečo je pre mnohé tímy vhodný a dôležitý. Keďže je práca zameraná na športový teambuilding, tento pojem je rozoberaný predovšetkým ako zážitkové učenie, teda stmelovanie tímu prostredníctvom zážitkov a pre členov tímu často netradičných, nových aktivít.

V praktickej časti sú zvolené tri organizácie, ktoré pôsobia na trhu v oblasti usporadúvania teambuildingov. **Cieľom práce je analyzovať súčasnú situáciu vybraných spoločností ponúkajúcich teambuildingové programy, vzhľadom na súčasnú ekonomickú situáciu, súčasné trendy a taktiež skúmať ich jednotlivo, v čom vynikajú a v ktorých oblastiach majú naopak nedostatky oproti konkurencii.**

V závere je celkové zhrnutie práce, návrhy na zlepšenie pre vybrané organizácie, ktoré by mohli byť pre tieto organizácie prospešné a mohli by tiež zlepšiť ich konkurencieschopnosť a spokojnosť zákazníkov s ich službami.

## **2 Teoretické vymedzenie pojmov**

### **2.1 Šport**

Šport je zložkou telesnej kultúry a teda aj súčasťou obecnej kultúry. Výraz kultúra vznikol z latinského cultura, čo v preklade znamená zušľachtovanie, vzdelávanie, pestovanie. V súčasnosti sa pod pojmom kultúra rozumie súbor výtvorov ľudskej činnosti materiálnej i nemateriálnej povahy, uznávaných spôsobov jednaní prijatých určitou spoločnosťou a predávaných z generácie na generáciu. Telesná kultúra je súhrn noriem v oblasti pohybovej aktivity a v oblasti upevňovania zdravia. Špecifickými telocvičnými prostriedkami zabezpečuje uspokojovanie potrieb človeka v oblasti fyzického a z neho vyplývajúceho psychického a sociálneho rozvoja. Zložkami telocvičnej kultúry sú telocvičná rekreácia, telesná výchova a šport. [3]

Telocvičná rekreácia je zameraná na najširšiu vrstvu obyvateľstva, na obnovu a rozvoj životných síl, upevňovanie zdravia, vyrovnanie jednostranného pracovného zaťaženia, prevenciu civilizačných chorôb a vedie k aktívnemu odpočinku. Ide o dobrovoľnú, záujmovú pohybovú činnosť.

Telesná výchova je súčasťou výchovno-vzdelávacieho systému. Je povinná či už na školách alebo pri niektorých druhoch zamestnania a je zameraná na všestranný rozvoj osobnosti.

Pod pojmom šport je v tomto rozdelení myslená pravidelná aktivita zameraná na dosiahnutie vysokej výkonnosti a čo najlepšieho umiestnenia v súťaži. Má presné pravidlá a jeho súčasťou je diváctvo a inštitúcie zaoberajúce sa riadením a organizovaním športu. Šport môžeme deliť podľa výkonnostnej úrovne na rekreačný, výkonnostný a vrcholový. Ďalšie delenia sú na kolektívny a individuálny, kontaktný a bezkontaktný, vrcholový a amatérsky atď.

#### **2.1.1 Ekonomické aspekty športu**

Šport sa stáva stále väčšou súčasťou súčasného životného štýlu. Sedavé zamestnanie väčšiny ľudí je príčinou mnohých civilizačných chorôb a práve šport je dobrou kompenzáciou pre telo. Média stále viac propagujú pojem zdravý životný štýl, ktorého neoddeliteľnou súčasťou sú aj pohybové aktivity. Tým šport získava väčší sociálny ale aj ekonomický

význam. Narastá počet športov a pohybových aktivít alebo sa zvyšuje obľúbenosť už známych, tým pádom je potrebné vyrábať náradie a výstroj k týmto športom, vznikajú nové športoviská a zaškoľujú sa odborníci v danej oblasti. Za posledné roky sa na Slovensku vybudovalo niekoľko golfových ihrísk, zvýšila sa obľuba snowboardingu, skialpinizmu a freeridu (jazdy mimo upravených zjazdoviek, na ktorú sa používajú širšie lyže), a obľubu si získavajú aj nové športy ako florbal, squash, snowkiting. Ďalším aspektom zvyšovania významu športu je výskum a vývoj v tejto oblasti. Vyvíjajú sa nové technológie, čím sa zvládnutie niektorých športov stáva jednoduchšie a výstroj sa stáva pohodlnejšou. Samozrejme sa úroveň produktov potom líši nielen v kvalite ale aj úrovňou cien. Zvyšuje sa aj záujem masmédií o šport, tým sa zvyšuje aj atraktivita sponzoringu a športovej reklamy. [3]

Šport teda prispieva nielen k rastu fyzickému, psychickému a sociálnemu u jedinca ale aj k rozvoju ekonomiky vytváraním nových produktov a nových pracovných miest pri výrobe a predaji športového tovaru ako aj pracovných miest v službách na postoch trénerov, učiteľov a odborníkov k danej problematike.

## **2.2 Tímy**

Tímom nazývame vzájomne na sebe závislú skupinu ľudí, ktorí sa navzájom dopĺňajú svojimi schopnosťami a sú zviazaní spoločným zámerom a zmysluplným cieľom. Majú spoločný prístup k práci, spolupracujú, majú zadané jasné úlohy a je jasne daná zodpovednosť. Prejavom výkonných tímov je sebadôvera, nadšenie a neustále vyhľadávanie spôsobov, ako vylepšiť svoju prácu. Tím má spoločný smer a existuje vysvetlenie prečo vznikol. Ciele tímu by mali byť vždy zadané podľa pravidla SMART, teda by mali byť:

- S – špecifické
- M – merateľné
- A – akceptovateľné
- R – realistické
- T – termínované. [12]

Nie každú skupinu spolupracujúcich ľudí nazývame tímom, pokiaľ nie sú splnené vyššie uvedené charakteristiky, môže sa jednať napríklad o pracovnú skupinu. V pracovnej skupine je nízka kohézia, jej členovia komunikujú účelovo, vzťahy sú formálne a vyhýbajú sa problémom. Na čele pracovnej skupiny je funkčný manažér, ktorý zadáva pracovníkom úlohy a štandardy práce sú dané normami organizácie. Tím sa vyznačuje naopak vysokou



súdržnosťou, prebieha v ňom špecifická komunikácia a prípadné problémy je nutné riešiť okamžite. Jeho úlohou je nájsť čo najlepšie riešenie pri minimálnych nákladoch a maximálnom úžitku. [6]

Práca v tíme má svoje negatíva aj pozitíva. Nie na všetky úlohy v organizácii je dobré používať tím. Vždy je potrebné, aby zadávateľ úlohy dopredu premyslel, či je vhodnejšie využiť na riešenie jednotlivcov alebo tím. Pokiaľ spoločnosť predtým nevyužívala tímovú prácu, môže mať jej zavedenie veľký zásah do riadenia organizácie. Tento zásah je v nutnom prechode na participatívny štýl vedenia. Ak organizácia správne rozhodne, že na riešenie úlohy je najlepšia tímová práca, môže následne priniesť viaceré prínosy. Medzi prínosy patrí prepájanie znalostí jednotlivých členov tímu, pokiaľ viac ľudí premýšľa nad rovnakým problémom, prinesie to aj viac riešení, členovia sa vzájomne podporujú v kreatívnom myslení, v tíme funguje vzájomné vzdelávanie zdieľaním znalostí, skúseností a zručností. Je možné včasnejšie predísť chybám, funguje kontrola od členov tímu, odkláňa sa od extrémnych názorov a tímové rozhodnutie vedie ku kompromisu. Ku pozitívam pre členov tímu patrí aj vyššie sebavedomie, práca v tíme prináša určité uznanie, postavenie, menší stres vďaka menšej obave zo zlyhania a následného nesenia zodpovednosti. [6]

### **2.2.1 Tímová práca**

Tímová práca je základom každého tímu, môžeme ju chápať ako proces od stanovenia cieľov, cez vytvorenie tímu, jeho fungovanie až po spätnú väzbu. Uplatňuje sa pri nej úsilie všetkých členov tímu a tvorivé spojenie potenciálu. Uplatňuje sa tu tzv. synergický efekt, dochádza k doplňovaniu predností a znižovaniu nedostatkov jednotlivcov, vzájomnému doplňovaniu a podnecovaniu k myšlienkam, čím je vytváraná nová kvalita. [6]

Tím môže na riešenie zadaných úloh použiť rôzne techniky tímovej práce. Voľba techniky závisí na type úlohy a fáze riešenia. Medzi techniky, ktoré môže tím použiť, patria napríklad myšlienkové mapy, Ishikawov diagram, SWOT analýza, synektická metóda, brainstorming, brainwriting, Delfi metóda, metóda ABC, metóda kritickej cesty a i. [6]

Základnými faktormi tímovej práce sú dobré vzťahy na pracovisku, otvorenosť, česťnosť, dôvera vzájomný rešpekt a ďalšie faktory, ktoré zabezpečujú tzv. klímu dobrej spolupráce. Predovšetkým dôvera má veľký vplyv na spokojnosť členov tímu a ich sústredenie na dosiahnutie stanoveného cieľa. Pre jej udržanie je dôležitá komunikácia o všetkých problémoch, nedorozumeniach a nespokojnosti. Na vytváraní dobrej klímy sa

podieľajú všetci členovia tímu, ale podstatnú úlohu tu má vedúci tímu, ktorý by mal pomáhať pri jej vytváraní a snažiť sa ju udržať. [6]

### 2.2.2 Synergický efekt

V súvislosti tímovou prácou sa často spája rovnica synergie, ktorá poukazuje na výhody práce v tímoch. Medzi týmito výhodami sa uvádza princíp „viac hláv, viac rozumu“, pretože dochádza k spájaniu znalostí a skúseností jednotlivých členov tímu, jednotliví členovia sa podnecujú, povzbudzujú a spájajú sa rôzne prístupy k práci. V praxi však nie vždy tím pracuje ako by mal a rovnica môže mať aj inú podobu:

- Synergická rovnica tímu ukazuje, že práca v tíme je efektívnejšia a sú dosiahnuté lepšie výsledky ako by dosiahli jednotlivci sami. Má tvar:  $1 + 1 = 3$ .
- Rovnica práce viacerých jednotlivcov. Táto situácia nastane ak je tím vytvorený len formálne, ale v skutočnosti pracovníci pracujú ako jednotlivci a dosahujú rovnaké výsledky ako by dosiahli aj mimo tímu. Rovnica má tvar  $1 + 1 = 2$ .
- Rovnica neefektívneho tímu. Pokiaľ je zle zložený tím a jednotlivci nie sú ochotní spolupracovať môže byť efektivita nižšia ako pri práci jednotlivcov. Rovnica neefektívneho tímu má tvar  $1 + 1 = -1$ . [13]

Aby rovnica synergie mala tvar aký sa požaduje, teda  $1 + 1 = 3$ , je nutné aby tím pracoval efektívne. V tíme nesmie byť nepriateľská atmosféra, nechť k spolupráci a zlá komunikácia, každý musí dostať priestor sa vyjadriť. Kritika je síce žiaduca, ale musí byť podaná slušne, aby sa nezamedzilo iniciatíve a vyslovovaniu aj extrémnych nápadov. Členovia musia prijať zadanú úlohu, stotožniť sa s ňou a taktiež musia prijať aj zodpovednosť za jej riešenie. Členovia sú uznávaní za svoje schopnosti a podľa schopností sú im pridelované aj úlohy. Členovia by mali mať rovnaké hodnoty a výsledok ich práce by mal byť uznaný ako spoluautorstvo.

### 2.2.3 Tvorba tímu

Tím musí byť dobre zostavený, musia byť jasne dané právomoci. Na začiatku treba určiť veľkosť tímu, teda z koľkých členov sa bude skladať. Je potrebné určiť kto bude vedúcim, je potrebné určiť aj požiadavky na odborné znalosti členov tímu a ich osobné charakteristiky. Ďalej je dôležité určiť jednotlivým členom ich role, ktoré budú mať v tíme.

[6]

## **Veľkosť tímu**

Volí sa podľa úlohy, ktorú tím rieši a cieľa, ktorý má dosiahnuť. Veľkosť tímu ovplyvňuje súdržnosť členov, tímový výkon a požiadavky kladené na jednotlivých členov tímu, aj na vedúceho v tíme. Teoretici uvádzajú ako ideálne rôzne veľké tímy, väčšinou s počtom okolo sedem členov, minimálne päť, maximálne jedenásť.

Podľa Stieglitza (Horváthová, 2008) existuje sedem faktorov, ktoré majú vplyv na optimálnu veľkosť tímu:

- stupeň podobnosti či rozdielnosti práce,
- fyzická vzdialenosť členov tímu, zložitosť činnosti,
- kvalifikácia členov tímu,
- rozsah nútenej koordinácie medzi členmi tímu,
- praconosť plánovania práce v tíme,
- prítomnosť pomocníkov alebo asistentov.

V príliš veľkých tímoch by mohol vzniknúť problém pri komunikácii a koordinácii jednotlivých členov, mohli by vznikať rôzne komunikačné šumy. Tiež treba umožniť, aby mohol každý člen tímu vyjadriť svoj názor a návrh riešenia problému. Môžu sa vytvárať aj podskupiny, ktoré začnú súperiť o moc a hrozí rozpad tímu. Príliš malý tím je na druhej strane menej tvorivý, je v ňom zastúpených málo osobnostných typov a odborníkov, ktorí majú potrebné znalosti a skúsenosti. [6]

## **Členovia tímu**

Pri výbere členov sledujeme predovšetkým ich odbornosť, požiadavky na odbornosť vyplývajú zo zadanej úlohy, ktorú má tím riešiť. Je potrebné zaistiť tím, kde budú mať jednotliví členovia dostatočné vzdelanie, prax, odborné a špeciálne znalosti, prípadne aj jazykovú vybavenosť. [6]

Osobnostné charakteristiky členov tímu sú tiež dôležité. Dôležitý je typ temperamentu. Určuje vrodené správanie a osobnostné charakteristiky, ktoré nie je možné meniť, prejavujú sa určitým spôsobom reagovania a prežívania. Najznámejšia typológia rozlišuje štyri základné temperamenty (sangvinik, flegmatik, melancholik a cholerik). Z temperamentu vyplývajú ďalšie, pre tím dôležité osobnostné charakteristiky jednotlivcov, ako sú schopnosť tímovej práce, flexibilita, vodcovské schopnosti, komunikačné schopnosti, odolnosť voči stresu, pracovné tempo a lojalita. [6]

Vedúci tímu by mal pri jeho zostavovaní dobre poznať osobnostné charakteristiky jednotlivých pracovníkov, aby zostavil tím, ktorý bude efektívne fungovať, jednotliví členovia si budú dôverovať a tolerovať sa navzájom. [6]

Pri zostavovaní tímu môže pomáhať aj rozlišovanie tímových úloh. Vyplývajú zo spôsobu správania sa jednotlivcov v určitej pracovnej situácii. Zastávanie určitej tímovej úlohy vyplýva z postojov jednotlivca, z jeho životných skúseností, riešeného problému a celkového zloženia tímu. Každý člen tímu by mal mať takú úlohu v tíme, ktorá je pre neho najprirodzenejšia a má na ňu najlepšie predpoklady. V tíme by malo byť čo najviac tímových úloh, aby bol rozmanitý. Málo tímových úloh na prejavuje negatívne na fungovaní celého tímu. Niektorí jednotlivci môžu zastávať aj viac úloh naraz, hlavnú a jednu alebo dve vedľajšie. To, akú úlohu jednotlivec hrá v tíme a čiastočne odvíja aj od osobnostných charakteristík, ktoré sú spomenuté vyššie. [6]

### **Vedúci tímu**

Vedúci tímu má dôležitý vplyv na fungovanie tímu. Záleží na jeho osobnosti, mal by sa orientovať na ciele, ktoré má tím plniť aj na požiadavky tímu ako celku, ale aj na požiadavky jednotlivých členov tímu. Mal by vedieť motivovať členov tímu k podávaniu čo najlepších výkonov, vhodne zladať orientáciu na výkon a dobré pracovné vzťahy. [6]

Vedúci pracovníci preberajú stále viac aj úlohu koučov, čo znamená, že tímy ďalej rozvíjajú a utvárajú. Ani vysoko rozvinuté a dobre kooperujúce tímy sa neobídu bez vedúceho, ktorý tím koordinuje, moderuje, radí členom tímu, reguluje konflikty, reprezentuje tím, jedná za neho a prezentuje výsledky tímu. Podľa Krügera (2004) by mal mať vedúci tímu tieto kompetencie:

- sociálne kompetencie, teda rozpoznávať potreby, záujmy a napätie v tíme,
- kontaktnú schopnosť – umenie nachádzať prístup k všetkým členom tímu a zastupovať tím navonok,
- kooperačnú spôsobilosť, ktorá prispieva k tomu, ako tím navonok, tak aj vo vnútri vyvíja účinnú spoluprácu,
- integračnú schopnosť, ktorá uľahčuje vytváranie a udržiavanie tímu v chode,
- komunikačnú schopnosť, tá sa prejavuje v správnom prijímaní informácií a ich predávaní ďalej,
- sebakontrolu – prispieva k udržiavaniu pozitívnej sociálno-psychologickej klímy v tíme,

- ovládanie komunikačných techník – pomáhajú presvedčivo moderovať, prezentovať a vyjednávať. [8]

## 2.2.4 Formy práce so skupinou

Na vytvorenie efektívne pracujúceho tímu využívame rôzne techniky. Pri práci so skupinou, rovnako ako aj s jednotlivcami, môžeme nájsť tri formy, ktoré poskytujú odlišné možnosti a výsledky:

- **Koučovanie** – za pomoci kouča je jednotlivec alebo skupina prevádzaná procesom zmeny alebo rozvoja v konkrétnej situácii. Zameriava sa na prístup klienta alebo skupiny k problematickej situácii, hľadaniu optimálneho riešenia a k určeniu konkrétnych krokov zmeny v priebehu dlhšej spolupráce.
- **Zážitkové učenie** – pre stmelenie skupiny využíva aktivity a učenie sa zo skúseností. Zážitkové kurzy pracujú s rôznymi modelovými situáciami a snažia sa prevádzať získané poznatky do praxe.
- **Vzdelávanie, školenie** – rozšírenie znalostí, ktoré sú potrebné pre efektívne vykonávanie práce. [13]

## 2.3 Teambuilding

Teambuilding získal popularitu v šesťdesiatych rokoch minulého storočia a je naďalej využívaný rôznymi spoločnosťami. Pôvodne bol teambuilding navrhnutý na zlepšovanie medziľudských vzťahov a sociálnej interakcie. Kládol sa dôraz na budovanie vzťahov, harmóniu a súdržnosť skupiny. Postupne sa význam rozšíril a teambuilding je v súčasnosti zameraný na širšie spektrum vlastností tímov. Zaoberá sa hlavne dvoma aspektmi tímového výkonu a tým, ako tímy vykonávajú svoju prácu a ako spolu jednotliví členovia tímu vychádzajú. V najširšom zmysle slova je teambuilding, ako uvádza Payne (2007) *prostriedok pre zaistenie harmonickej, produktívnej a efektívnej spolupráce jednotlivcov a maximalizácie prevedenia úlohy a dosiahnutie cieľa*. V súčasnosti môžeme na trhu nájsť rôzne spoločnosti ponúkajúce rôzne teambuildingové aktivity. Spoločným znakom je usporadúvanie teambuildingu vždy v kontexte špecifického účelu a pre splnenie špecifických cieľov. [12]

Práca je v ďalšom texte zameraná na teambuilding ako organizovanú akciu pre rôzny počet účastníkov a s rôznou náročnosťou.

Teambuilding a zážitkové učenie slúžia ako nástroj k cielenému rozvoju pracovných skupín. Je možné ich kombinovať so vzdelávaním, koučingom skupiny, jednotlivcov a s cielenými rozhovormi. Pre efektivitu tohto prístupu je dôležitá dôkladná analýza, príprava s účastníkmi a tiež ďalšie pokračovanie práce so skupinou aj po skončení kurzu. [13]

### 2.3.1 Zážitkové učenie

Je to metóda skupinového učenia, kedy si jednotlivci môžu poskytnúť rôzne uhly pohľadu na práve prebehnutú aktivitu a tým sa spoločne učiť. Metóda je často využívaná k budovaniu tímu a rozvoju spolupráce. Je postavená na princípe, že najlepšie a najefektívnejšie sa učíme zážitkom. Výhodou zážitku je, že je ľahšie zapamätateľný ako to, čo ľudia počujú na prednáške alebo si prečítajú. [13]

Zážitkové učenie je možné dobre uplatniť pri manažérskych mäkkých zručnostiach, ako sú komunikatívnosť, zodpovednosť, poctivosť, sebadôvera a schopnosť viesť ľudí. Ďalšou oblasťou je prezentácia a zžitie sa s firemnými hodnotami. Táto oblasť je potrebná, ak spoločnosť prešla nejakou zmenou, ako je napr. fúzia a špecifikovala nové hodnoty. Firma môže uplatniť zážitku metódu aj pri assesment centre, špeciálnej diagnostickej metóde, prostredníctvom ktorej si niektoré firmy vyberajú zamestnancov spomedzi veľkého množstva uchádzačov. Väčšinou trvá jeden deň a podniky ju využívajú hlavne pri lukratívnejších pozíciách. Osobnostné psychologické testy dopĺňajú cvičenia postavené na simulovaných hrách s rolami. V týchto hrách sa preverujú viaceré schopnosti, pričom uchádzača o zamestnanie sleduje viacero pozorovateľov a z viacerých uhlov pohľadu. Dôležité je hlavne ale ako sa pozorovaný dopracuje k cieľu. Pri modelovom riešení konfliktnej situácie so zákazníkom sa dá odpozorovať typ myslenia, skúsenosti, orientácia človeka na cieľ alebo na ľudí. [19]

Dôležitú úlohu hrajú:

- Vzťahy – dôležitá je emočná inteligencia, pretože v práci fungujeme ako celok. Taktiež v zážitkovom učení pôsobí skupina ako celok a účastníci rozvíjajú svoju emočnú inteligenciu pre prácu v skupine.
- Podvedomie – v akcii sa často ľudia prejavujú inak, ako by čakali. Mnoho podnetov k jednaniu vychádza z nášho podvedomia a pomocou akcie, jej rozboru a uvedomenia si vlastných krokov je možné tieto motívy objaviť a pochopiť. Účastníci v sebe často objavia pri zážitkovom učení hlavne súťaživosť.

- Modelové situácie zmeny – pri akcii je možné modelovať hypotetickú situáciu a zároveň si ju aj vyskúšať, napr. zmenu organizačnej štruktúry, zmenu odmeňovania, zmenu komunikačného systému. V simulácii si účastníci môžu vyskúšať aké dôsledky a prínosy bude mať táto zmena na činnosť a efektivitu skupiny.
- Jedinečnosť osobnosti – podpora a objavenie silných a slabých stránok jednotlivca. Akcia prináša veľa neznámych situácií, preto môžu účastníci objaviť svoje silné stránky, o ktorých nevedeli, alebo ich zatiaľ neprejavili. Skupina môže následne oceniť originalitu každého jednotlivca.
- Komunitné vnímanie – v akcii účastníci pracujú ako celok, preto je možné posilniť lojalitu ku skupine. To spolu s predchádzajúcim bodom zvyšuje toleranciu v skupine a pomáha účastníkom vnímať sa ako jej súčasť. [13]

### 2.3.2 Kolbov cyklus

Základom väčšiny zážitkových metód je cyklus učenia. V roku 1984 David Kolb publikoval typológiu štýlov učenia. Základný cyklus, z ktorého vychádza zážitkové učenie je zložený zo štyroch častí:

- zážitok konkrétnej situácie,
- spätné pozorovanie – čo sa dialo, ako to vnímali členovia tímu,
- zobecnenie, pochopenie súvislostí,
- aktívna skúška poznaného – využitie nových poznatkov v praxi. [13]

Obr. 2.1 Kolbov cyklus z roku 1984



[13]

Tento cyklus má obmedzenie hlavne v tom, že ľudia bežne nepoužívajú situácie k učeniu a nie sú zvyknutí zobecňovať jednotlivé situácie k poučeniu. To býva prekážkou aj pri zážitkovom učení, pretože účastníci si musia najprv zvyknúť na nový spôsob analýzy a rozboru, aby mohli z akcie vyťažiť maximum. Preto sa pri akciách nemusíme stretnúť s týmto cyklom, niekedy sa používa len dvojfázový cyklus: aktivita – otvorená necielená diskusia o priebehu a zážitkoch a iné kurzy sa skladajú len zo zážitku. [13]

### **2.3.3 Zóny učenia**

Pri outdoorovom teambuildingu sa účastníci dostávajú mimo komfortnú zónu, do zóny učenia, v niektorých situáciách a pri náročnejších aktivitách je možné dostať sa na hranu zóny paniky. Niekedy je možné stretnúť sa aj s názorom, že tieto akcie sú nebezpečné a ľudia sa ich boja. Ale naučiť sa pracovať sám so sebou a naučiť sa sebaovládanie aj vo veľmi náročných situáciách je veľmi významnou časťou učenia. Na kurze si môžu účastníci vyskúšať ako zvládajú krízové situácie v zóne paniky pod odborným dohľadom a v bezpečnom prostredí. Riešením je nájsť si aj v neznámej situácii bod komfortu. [13]

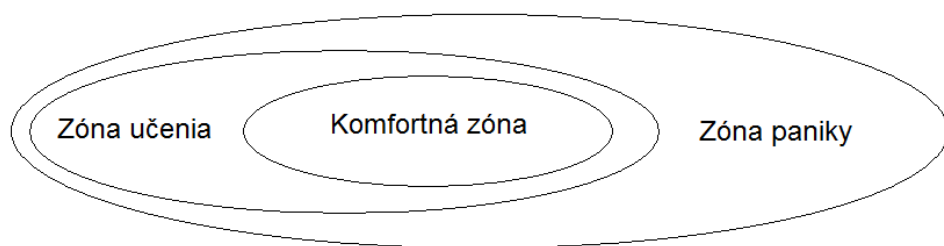
Komfortná zóna – predstavuje oblasť známeho, v tejto zóne má človek vyskúšané čo zvládne, nemôže ho ľahko niečo zaskočiť. Vie vyriešiť situácie bez problémov a bez stresu. Prirodzeným vývojom sa každý dostáva mimo túto zónu do zóny učenia, ktorá umožňuje vývoj schopností a zručností. [13]

Do zóny učenia sa zaraďujú situácie, ktoré sú neznáme, ale je možné sa z nich naučiť nové postupy a prístupy a rôznych oblastiach ľudského života. V tejto zóne sa rozvíja osobnosť, ľudia nachádzajú nové možnosti, občas sa spája aj so strachom z neúspechu. [13]

Poslednou zónou je zóna paniky, oblasť, ktorá je často za hranicou schopností daného človeka. Do tejto zóny sa človek často dostáva kvôli vplyvu okolia, ale dôvodom môže byť aj tvrdohlavosť a príliš vysoké ego. Situácie v tejto oblasti sa človeku vymykajú z rúk, telo reaguje strachom, panikou, znehybnením alebo útekem. Ľudia sa začnú zameriavať na príliš veľkú prekážku, nehodnotia reálne situáciu a prehliadajú možnosti riešenia. Zvládnutie týchto situácií je možné, ale až po prekonaní obrannej reakcie tela a mysle. [13]



Obr. 2.2 Zóny učenia



[13]

## Outdoor

Outdoor je výraz pre čokoľvek, čo sa odohráva vonku. V súčasnosti sa usporadúvajú rôzne teambuildingové akcie od turistiky, cez paintball, po ciele budovanie tímu, ktoré využíva zážitkové metódy. Príroda umožňuje využívať aktivity, ktoré sú v interiéri neuskutočniteľné. Aktivity sú dynamické, zábavné a nevšedné. Výhodou outdoorového vzdelávania je modelovanie odlišných situácií ako sú tie, ktoré zažívajú pracovníci na pracovisku. Napriek tomu proces ich riešenia korešponduje s procesmi riešenia pracovných situácií. Ľudia dokážu pri týchto aktivitách rýchlejšie prehodnotiť stereotypy pracovného a sociálneho správania, ako pri indoorovom tréningu. Súčasťou každého rozhodovania je pochopenie, že aby sa človek pohol ďalej, musí urobiť reálny krok. Zážitok má o to väčšiu hodnotu, ak človeka istí pri náročnejších aktivitách kolega z práce. [19]

### 2.3.4 Dramaturgia teambuildingu

Teambuilding je založený na dynamike, ktorá podporuje účastníkov v tímovej práci, je motivujúca a umocňuje prežitok. Dramaturgia je zostavenie aktivít po sebe, v súvislosti s ich psychickou a fyzickou dynamikou a tematickou návaznosťou. Zároveň by mala sledovať cieľ teambuildingu.

Disciplíny a hry v balíkoch služieb od jednotlivých spoločností poskytujúcich služby v oblasti tvorby teambuildingových aktivít sú často veľmi podobné. Rozdiel je v tom, ako s nimi tieto spoločnosti pracujú a aký majú prístup. Ak sa sústredia na zábavu, tímová hra je len súťaž, v ktorej bojujú jednotlivé družstvá o body. Teambuilding by mal viac sledovať rozvoj a budovanie tímu, mal by sledovať celkový proces a to, ako účastníci riešili zadanú úlohu. [13]

## 2.4 Služba zákazníkovi

Organizácie, ktoré zabezpečujú teambuildingové aktivity sa pohybujú v oblasti služieb. Služby môžeme podľa Kotlera definovať ako „*akúkoľvek činnosť alebo výhodu, ktorú môže ponúknuť jedna strana druhej, je v zásade nehmotná a nevytvára žiadne nadobudnuté vlastníctvo. Jej realizácie môže, ale nemusí byť spojená s fyzickým produktom*“. Pri službách je dôležité uspokojovať potreby zákazníka a snažiť sa splniť jeho očakávania. Hlavnými aktivitami služby zákazníkom sú podľa Armstronga (2008):

- zaisťovanie potrieb a očakávaní zákazníkov,
- využívanie vzťahov so zákazníkmi pri uspokojovaní týchto potrieb,
- vytváranie výrobkov a služieb, ktoré budú tieto potreby plne uspokojovať,
- využívanie nástrojov marketingu a vyhľadávanie, získavanie a prijímanie objednávok na dané služby (reklama, priamy marketing),
- stanovenie štandardov a cieľov služby,
- formovanie schopností a zručností zamestnancov, pre kvalitné poskytovanie služby a ovplyvňovanie ich správania,
- vytvorenie priestorov a materiálneho zabezpečenia pre účely služieb,
- zaoberanie sa spätnou väzbou od zákazníkov, ich otázkami a námietkami,
- posudzovanie efektívnosti a v prípade nutnosti podnikanie nápravných opatrení.

## 2.5 Marketing

„*Marketing tvorí jednotný vzájomne prepojený komplex činností, ktoré vedú vo svojom konečnom dôsledku k dobre fungujúcemu trhu, zaisteniu potrieb a požiadaviek zákazníkov a následnému rastu ziskov firmy.*“ (Durdová, 2009)

Termín marketing je odvodený z anglického slova market = trh. Voľne je možné preložiť marketing ako prácu s trhom, teda komplex činností, ktoré sú spojené s vytváraním trhov a činnosti spojené s predajom tovaru. Moderný marketing spája viaceré, donedávna samostatné funkcie podniku (vývoj, výrobu, financie, personalistiku, odbyť), a preto sa považuje za podnikateľskú filozofiu, spôsob riadenia podniku s dominantnou orientáciou na trh. [2]

Marketing si kladie tri základné otázky a sú to čo? ako? pre koho? vyrábať. Odpoveďou na tieto otázky by mal byť kompromis medzi záujmami zákazníkov a predajcu. Na zaistenie optimálneho výsledku využíva marketing systém nástrojov nazývaných marketingový mix.

Týmito nástrojmi sa zaoberalo viacero odborníkov, preto je ich počet podľa niektorých teórií rôzny. Najpoužívanejšie a najznámejšie je členenie podľa E. J. McCartyho na tzv. 4,,P“ a to na:

- Product – akýkoľvek hmotný výrobok či nehmotný statok, ktorý sa stáva predmetom predaja,
- Price – jediný prvok, ktorý je pre spoločnosť zdrojom príjmov, je to peňažná čiastka za ktorú je ochotný predajca predat' a zákazník kúpiť,
- Place – miesto samotného predaja ale aj distribúcia, ktorá zahŕňa všetky subjekty, ktoré sa podieľajú na sprístupnení finálnych produktov na trh,
- Promotion – marketingová komunikácia, jej úlohou je informovať a ovplyvňovať nákupné chovanie spotrebiteľov. [4]

### **2.5.1 Marketingový mix v športe**

Marketingový mix sa skladá z piatich faktorov a tými sú produkt, cena, miesto predaja a distribúcia a marketingová komunikácia.

#### **Produkt**

Športový produkt môže byť materiálnej aj nemateriálnej povahy, ale prevažujú abstraktné nemateriálne produkty, u ktorých je dôležitá prežitkovosť, je obmedzená možnosť kontroly kvality a len ťažko sa dajú objektívne zhodnotiť. Materiálnymi produktmi sú športové odevy, výstroj a výzbroj, športové náradie a i. Nemateriálnych produktov je rada, v skratke je to služba zákazníkovi. Napríklad to môžu byť ponuky telesných cvičení, ponuky účasti pre divákov na športových akciách, ponuky účasti súťažení na športových akciách, možnosti konzultácie s odborníkom na šport a výživu, ponuka výučby a tréningovania a taktiež produkty v oblasti vedy a výskumu, nové poznatky a ich šírenie rôznymi komunikačnými kanálmi. [4]

#### **Cena**

Cena je najflexibilnejším a najviac viditeľným prvkom marketingového mixu. Stanovenie ceny je pre spoločnosť náročné vzhľadom na charakteristiku športového produktu. Celková hodnota športového produktu nie je pre spotrebiteľa daná len cenou, ale aj jeho preferenciami, prístupom a požiadavkami. Nie je jednoduché stanoviť cenu, pretože príliš

vysoká cena odradí tých, čo nie sú schopní alebo ochotní ju zaplatiť, nízka cena môže byť zas chápaná ako prejav nízkej kvality. Je preto veľmi dôležité pre každú organizáciu na začiatku fungovania stanoviť cenovú stratégiu. Pri cenových stratégiách rozlišujeme stratégiu prežitia, maximalizácie zisku, maximalizácie predaja, prestíže a návratnosti investícií. [4]

## **Miesto**

Distribúcia zahŕňa všetky aktivity, ktoré zabezpečujú, aby bol produkt k dispozícii cieľovým zákazníkom. Pri umiestnení produktu na trhu analyzujeme dostupnosť, geografické rozmiestnenie trhu a podmienky distribúcie športového produktu. Pri materiálnych produktoch sa môžu vyskytovať aj zložitejšie distribučné kanály, ale u nemateriálnych produktov, pri ktorých k produkcii a spotrebe dochádza často na jednom mieste sa využíva priamy distribučný kanál. Tu môžu byť tri možnosti pri určení miesta služby. Pri prvej možnosti ide zákazník na miesto poskytovateľa služby, táto možnosť sa vyskytuje v športe častejšie, v druhom prípade je to obrátene, teda poskytovateľ služby ide k zákazníkovi, napr. osobný tréner môže poskytovať služby aj v mieste bydliska zákazníka, pokiaľ je toto dostatočne vybavené na športovú činnosť. Transakcia na diaľku nie je v športe veľmi využívaná. Táto možnosť je využiteľná len v oblasti poradenstva. [4]

## **Marketingová komunikácia**

Ďalšou zložkou marketingového mixu je marketingová komunikácia. Je to systém komunikačných metód, ktorými ovplyvňujeme nákupné správanie zákazníkov. Pri komunikácii je potrebné zákazníka informovať o výrobkoch a službách, oboznámiť ho s vlastnosťami, vyzdvihnúť kvalitu a hodnotu, a taktiež prijímať podnety a požiadavky a reagovať na ne. Metódy marketingovej komunikácie sú reklama a sponzoring, podpora predaja, public relations, osobný predaj a priamy marketing. [2]

Úlohou reklamy je dostať produkt do podvedomia zákazníkov. Nevýhodou reklamy je však ťažko merateľná efektívnosť. Reklamu je možné šíriť viacerými médiami, napríklad cez televíziu, rozhlas, noviny a časopisy, plagáty, atď. Najnovšou formou šírenia reklamy je v súčasnosti internet.

Podpora predaja slúži ku krátkodobej stimulácii predaja. Môže to byť napríklad predvádzanie výrobku a možnosť si ho na mieste vyskúšať, usporiadanie súťaží a hier, kupóny na zľavy, vernostné karty, predplatné atď.

Public relations je osobná forma prezentácie výrobku alebo služby s cieľom budovania dobrého mena a vytvárania pozitívneho vzťahu s verejnosťou. Príkladom je tlačová konferencia vedenia klubu, stretnutia verejnosti so športovými hviezdami, autogramiády a iné.

Osobný predaj, teda pôsobenie na zákazníka prostredníctvom osobného kontaktu sa využíva skôr pri materiálnych produktoch, v obchodoch so športovými produktmi. Poslednou metódou je priamy marketing, interaktívna metóda, ktorá pomocou komunikačných nástrojov (poštovné zásielky, telemarketing, direct mail) sa snaží získať okamžitú, merateľnú spätnú väzbu.

## **2.6 Manažment**

Pojem manažment vznikol z anglického výrazu to manage, čo v preklade znamená viesť, riadiť, spravovať. V súčasnej odbornej literatúre je ale možné nájsť viacero definícií tohto pojmu. V minulosti pojem manažment znamenal podnikanie a obchod, v súčasnosti má tento pojem širší význam. Môžeme ho definovať v aspekte riadenia organizačného celku, výkonu riadiacich funkcií, v súvislosti so skupinou vedúcich pracovníkov, súboru špecifických funkcií v vedúcich pracovníkov, ďalej ako predmet štúdia a výskumu.

Manažment ako proces riadenia zahŕňa tieto aspekty:

- personálny aspekt je o riadení a motivácii pracovníkov, aby čo najefektívnejšie vykonávali svoje funkcie, pri športových organizáciách poskytujúcich služby sú pracovníci najdôležitejšou zložkou k dosiahnutiu úspechu,
- z funkčného aspektu ide o činnosti a úlohy smerujúce k stanoveniu cieľa, sú to činnosti ako organizovanie, rozhodovanie, plánovanie, kontrolovanie, vedenie ľudí, atď.,
- vecný aspekt zahŕňa postupné kroky v procese manažmentu a to určiť ciele, plánovať, rozhodovať, realizovať a kontrolovať,
- inštitucionálny aspekt popisuje inštitúcie zaoberajúce sa samotným manažmentom vo vnútri organizácie. [10]

### **2.6.1 Manažérske funkcie**

Prvýkrát bola uvedená dodnes používaná a uznávaná klasifikácia manažérskych funkcií v roku 1983 Američanmi Kootzom a Weihrichom v klasickej učebnici manažmentu.

Manažérske funkcie klasifikovali ako: plánovanie, organizovanie, výber a rozmiestnenie pracovníkov, vedenie ľudí a kontrola. [3]

## **Plánovanie**

Plánovanie je dôležité pre každú spoločnosť, táto musí hľadať spôsoby a cesty budúceho rozvoja v podmienkach stále sa meniaceho prostredia. Je to východisková funkcia pre všetky zvyšné oblasti. Zahŕňa určenie cieľa a voľbu činností k jeho dosiahnutiu. Už pri zakladaní si musí spoločnosť stanoviť zmysel činnosti a spôsob, akým chce svoje poslanie plniť. Plánovanie napomáha koordinovať činnosti v určitom časovom horizonte, umožňuje lepšie sa prispôbiť trhu a reagovať pohotovo na zmeny a vytvára lepšie možnosti pre kontrolnú činnosť. Proces plánovania začína vypracovaním strategického plánu a alternatívnych možností podľa súčasného a predpokladaného stavu. Súčasne sa vypracovávajú podporné plány a celkový rozpočet na realizáciu cieľov. Strategické plánovanie je úlohou vedenia spoločnosti a zahŕňa všetky oblasti činnosti podniku od určenia právnej formy, ktorá sa neskôr premietne vo finančnej oblasti, cez určenie skupiny ľudí, ktorá bude spoločnosti pomáhať a aj skupiny ľudí, pre ktorú bude výsledný produkt určený. [3]

## **Organizovanie**

Organizovanie ako manažérska funkcia znamená vytvorenie čo najefektívnejšej organizačnej štruktúry v rámci podniku. Štruktúry sa tvoria v závislosti na veľkosti a type organizácie, musia odpovedať účelu organizácie, jej technológii a prostrediu, v ktorom pôsobí. Dôležité je aj aby bola štruktúra dostatočne flexibilná a mohla sa prispôbovať neustále sa meniacim podmienkam na trhu. Štruktúra sa skladá z pracovných miest a organizačných jednotiek, medzi ktorými existujú kooperačné vzťahy, prebieha výmena informácií a sú jasne dané kompetencie. [1]

Organizovanie znamená tiež rozdeľovanie všetkých manažérskych úloh do procesov a činností a v náväznosti na to aj stanovovanie nástrojov, ktoré zaisťujú, aby boli všetky procesy vykonávané efektívne a koordinovane. Ide teda o deľbu činností, ich zoskupovanie, zabezpečovanie komunikačných kanálov a efektívnych tokov informácií. [1]

## **Personalistika**

Definíciou personalistiky je výber a rozmiestnenie pracovníkov do jednotlivých postov v organizačnej štruktúre. S tým tiež súvisí vytvorenie požiadaviek na pracovnú silu, nábor, ocenenie, školenia a rozvoj uchádzačov, ale aj stálych pracovníkov. [3]

S personalistikou súvisí aj stanovovanie cieľov a úloh zamestnancom. Manažér má za úlohu zaistiť, aby zamestnanci vedeli, čo sa od nich očakáva, na čom majú pracovať a čo majú dosiahnuť. Taktiež je potrebné definovať požiadavky na výkon pracovníkov v podobe cieľov, čo umožňuje kontrolu a hodnotenie pracovníkov v budúcnosti, porovnanie skutočných výsledkov s očakávanými. [1]

## **Vedenie ľudí**

V literatúre sa uvádzajú tri základné typy manažéra, v závislosti na štýle vedenia ľudí. Sú to autoritatívny, kedy manažér využíva hlavne donucovaciu moc, rozhoduje sám a tvrdo presadzuje plnenie ním zadaných úloh, demokratický, ktorý sa radí s podriadenými, vypočuje si ich názory, ale necháva si priestor pre vlastné rozhodnutie, posledným štýlom je liberálny štýl vedenia, ktorý sa vyznačuje vysokým zapojením zamestnancov do rozhodovacieho procesu, manažér má len formálnu moc, tento prístup je možný len v prípade vysoko kvalifikovaných zamestnancov, ktorí majú záujem podieľať sa na dobrých výsledkoch organizácie.

Manažérska práca pozostáva z veľkej časti z práce s ľuďmi, je možné povedať, že až 80% práce pozostáva z komunikácie s podriadenými. Manažér bezprostredne pôsobí na zamestnancov a jeho úlohou je presvedčiť ich, aby dosahovali požadované výsledky. K tomu využíva rôzne druhy moci (donucovaciu a odmeňovaciu) a rôzne druhy motivácie. Motivovanie ľudí je podľa Armstronga (2008) „*ich uvádzanie do pohybu v smere, v ktorom chcete, aby v záujme dosiahnutia nejakého výsledku šli*“. Motivácia môže byť poskytovaná na jednej strane stimulmi a odmenami, na strane druhej možnosťou vzdelávania a osobného rastu.[1]

## **Kontrola**

Kontrola nám umožňuje zistiť súčasný stav organizácie, či sa naplnili predbežné plány a súčasne predpovedať dôsledky predošlých rozhodnutí. Kontrole podlieha predovšetkým rozpočet organizácie, teda plán príjmov a výdavov. Tento nenahrádza účtovníctvo, ale mal by byť v súlade s ním, aby spolu vytvorili systém kontroly a riadenia. Účtovníctvo má zákonom

danú formu a zobrazuje organizáciu ako celok v minulom a súčasnom období. Podobu rozpočtu si môže organizácia stanoviť sama, môže byť zameraný len na jednu oblasť a taktiež môže byť plánovaný na nasledujúce obdobie. [3]

## **2.7 Strategický manažment**

V súčasnosti sa väčšina podnikov nachádza v podmienkach nestabilného tržného prostredia. Dochádza k neustálym zmenám v politickom a ekonomickom vývoji, v možnostiach podnikania a v konkurenčných vzťahoch. Podnikanie sa stáva čoraz náročnejším aj v dôsledku globalizácie trhu a pôsobeniu nadnárodných korporácií. Preto je dôležité sa zamerať na rôzne oblasti či už v podniku, ale aj mimo neho, pri analýze súčasného stavu organizácie a rozhodovaní o budúcom rozvoji a smerovaní. Potrebné je nepretržité monitorovanie externého a interného prostredia podniku a následná tvorba stratégie a jej implementácia. Ako uvádza Konečný (2010), „*predpokladom úspešného pôsobenia podniku v konkurenčnom prostredí je pružnosť, adaptabilnosť a konkurencieschopnosť*“. Manažment podniku musí sledovať súčasné trendy, snažiť sa predstihnúť konkurenciu, udržať si zákazníkov a čo najefektívnejšie zhodnocovať zdroje. Preto musí manažment myslieť a konať strategicky s cieľom získať konkurenčnú výhodu využívaním všetkých dynamických zmien v podniku a okolí. [7]

### **2.7.1 Vonkajšie prostredie podniku**

Podnik nie je pri svojej činnosti izolovaný, pôsobí na neho viacero vonkajších faktorov, ktoré ho ovplyvňujú, ale podnik ich môže ovplyvniť len minimálne. V tomto prípade ide o makroprostredie alebo globálne prostredie. Podnik sa musí týmto faktorom prispôsobovať. Z dôvodu jednoduchšieho prispôsobovania sa je nutné urobiť analýzu externého prostredia. Vonkajšie prostredie môžeme deliť podľa Vebera na:

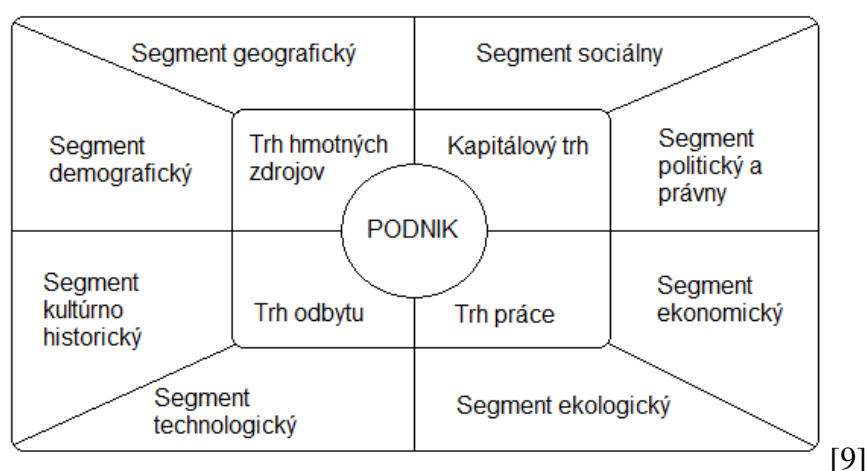
- lokálne prostredie – bezprostredné vonkajšie okolie, je charakterizované hodnotovými charakteristikami, právnymi normami a tradíciami. Podnik z neho môže čerpať svoje vstupy ako napríklad pracovné sily, materiál a pod. a ukladať do neho výstupy a to výrobky, služby, vyradené zariadenie,
- štátne (národné) prostredie – platia u neho rovnaké zásady ako u lokálneho prostredia, ale je vymedzené hranicami jednotlivých štátov. Jednotlivé národné prostredia v menovej oblasti je možné porovnávať pomocou menového kurzu,



- prostredie integračného zoskupenia – vzniká vyrovnaním parametrov v jednotlivých krajinách a od národného prostredia sa odlišuje zrušením hraníc členských krajín,
- svetové prostredie – závisí na postupe globalizácie, postupne sa integrujú ekonomické procesy. Parametre určuje najvýznamnejší subjekt v tomto prostredí. [9]

Okolie podniku tvorí viacero segmentov, ktoré sú navzájom prepojené. Tieto segmenty sú zobrazené na obr. 2.3.

Obr. 2.3 Vonkajšie prostredie podniku



[9]

## 2.7.2 Analýzy vonkajšieho prostredia

Pri skúmaní externého prostredia podniku môžeme použiť viaceré analýzy, patria medzi ne napríklad STEP analýza, analýza strategickej medzery, expertné metódy a tvorby scenárov.

### STEP analýza

Je najčastejšie využívanou metódou pri analýze globálneho prostredia. Ako uvádza Konečný (2010) *Snaží sa odpovedať na tri základné otázky:*

- *Ktoré vonkajšie faktory majú vplyv na podnik?*
- *Aký je rozsah účinkov, ktoré budú mať zmienené faktory?*
- *Aká je pravdepodobnosť výskytu tých najzávažnejších faktorov v najbližšej dobe?*

Na tieto otázky nachádza odpovede pomocou analýzy ekonomického, technologického, spoločenského, demografického, politicko – právneho a medzinárodného segmentu. [7]

### **Ekonomické prostredie**

Pri svojej činnosti je podnik ovplyvňovaný celkovou hospodárskou situáciou štátu. Moderná spoločnosť je otvorená, dominujú nadnárodné spoločnosti a prebieha presun veľkého podielu kapitálu medzi jednotlivými krajinami. Dôležitými faktormi sú predovšetkým dostupnosť a cena výrobných zdrojov, daňová záťaž, úrokové sadzby, menový a devízový vývoj, inflácia, hospodársky rast, úroveň spotreby, úroveň nezamestnanosti a zadlženosti štátu. Podľa Lednického (2003) sa veľmi často ekonomický segment podniku vyjadruje pomocou *„hrubého domáceho produktu prepočítaného na obyvateľa, bilancie zahraničného rozpočtu, hodnotou inflácie a vývojovým trendom hrubého domáceho produktu, čo umožňuje základnú orientáciu o vývoji hospodárstva“*. [9]

### **Technologické prostredie**

Táto oblasť je zameraná na analýzu úrovne vedy, výskumu, získaných patentov, mieru morálneho opotrebenia výrobných prostriedkov. Zmeny v technologickom okolí stimulujú technologický pokrok, čo poskytuje možnosť dosahovania lepších hospodárskych výsledkov podniku. V súčasnosti dochádza k veľmi rýchlym zmenám v tejto oblasti, čo môže byť pre podnik aj hrozbou, pretože nástup nových výrobkov vytláča z trhu pôvodné produkty, skracuje ich životnosť a možnosť ďalšieho uplatnenia alebo predaja. [9]

### **Spoločenské prostredie (sociálne)**

Ide o komplex prvkov, ktoré ovplyvňujú správanie jednotlivcov, skupín a trendov v spoločnosti. Posledné roky sú spojené predovšetkým s trendom zdravého životného štýlu a ochranou životného prostredia. Súvisí to s rozvojom športovísk a fitnescentier, zapájaním športových aktivít aj do pracovného prostredia formou zamestnaneckých benefitov (voľný vstup do telocvične, plavárne) alebo aj usporadúvaním športových dní alebo športových teambuildingových akcií. Tento trend súvisí aj s rozvojom predaja zdravej výživy, bio výrobkov, nealkoholických nápojov a na druhej strane s poklesom predaja tabakových výrobkov. Ďalším trendom, ktorý zasahuje aj do života jednotlivcov je globalizácia, prejavuje sa aj v oblasti televízneho priemyslu, odevného a kozmetického priemyslu – na celom svete

sledujú ľudia rovnaké seriály, kupujú rovnakú kozmetiku aj odevy od nadnárodných spoločností. [7]

### **Demografické prostredie**

Demografické prostredie zahŕňa obyvateľstvo záujmovej oblasti podniku, súčasných a prípadne aj budúcich zákazníkov, zameriava sa predovšetkým na počet obyvateľov, hustotu, vekovú štruktúru, vzdelanosť, zamestnanosť. Od týchto faktorov sa následne odvíja kúpna sila obyvateľov, mobilita pracovnej sily, spôsob trávenia voľného času, čo je dôležité pre súčasných aj potenciálnych výrobcov a predajcov na danom území. Od demografických faktorov a populačných zmien sa odvíja zacielenie výrobcov pre vybraný segment a zároveň aj stratégia podniku. [7]

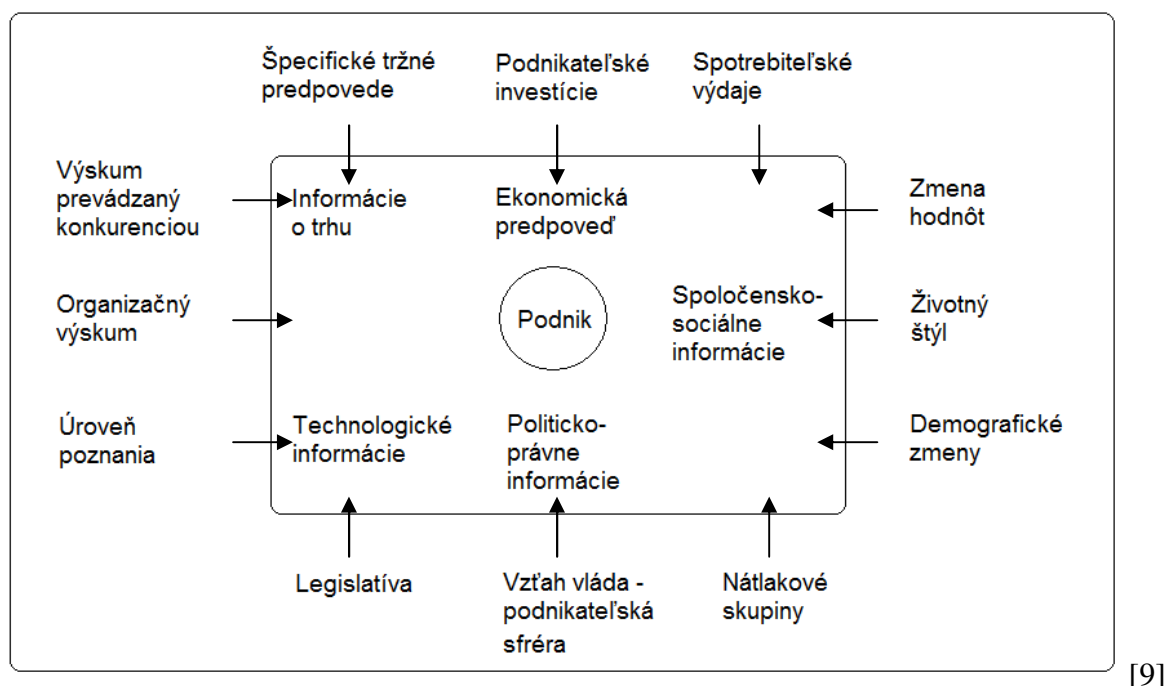
### **Politicko - právne prostredie**

Toto prostredie je vyjadrené legislatívou daného štátu. Legislatíva vytvára rámec prakticky pre všetky podnikové činnosti. Významnú úlohu tu hrajú aj inštitúcie komunálnej sféry. Legislatívne a politické faktory majú výrazný vplyv na príležitosti a ohrozenia podniku, ide hlavne o regulácie, nariadenia a deregulácie. Tieto sa môžu týkať ochrany životného prostredia, reštrikcií, zákazov všetkého druhu, v Európe vytvorením Schengenského priestoru vznikol trend rušenia právnych a colných bariér. Tieto faktory sa výrazným spôsobom podieľajú na zmene konkurencieschopnosti podnikov a zmene podmienok, možností a bariér pre podnikateľov na svetových trhoch. [7]

### **Medzinárodné prostredie**

Podnik pri jeho činnosti ovplyvňuje v neposlednom rade aj celková hospodárska situácia krajiny, globálna situácia a rozvoj daného trhu vo svete. Zmeny v medzinárodnom prostredí znamenajú pre podnik nové príležitosti, ale aj ohrozenia. Vznikajú príležitosti expanzie na nové trhy, ale na druhej strane expanzia nadnárodných spoločností môže ohroziť existenciu podnikov pôsobiacich na národných alebo oblastných trhoch. Konkurencia medzinárodných firiem je čoraz väčšia aj na slovenskom trhu. Dôležitá v tejto oblasti je aj úroveň rozvoja priemyslu.

Obr. 2.4 Model pre analýzu vonkajšieho prostredia



### 2.7.3 Analýza vnútorného prostredia podniku

Vnútorné prostredie zahŕňa všetky faktory vo vnútri podniku, ktoré ovplyvňujú chod podniku, nákup materiálu, nábor pracovných síl, výrobný proces, predaj a vytváranie zisku. Tieto faktory sa ovplyvňujú navzájom a aby mohol podnik úspešne fungovať, musí správne využívať všetky časti interného prostredia, všetky dostupné prostriedky a ľudský potenciál. K analýze vnútorného prostredia sa využívajú viaceré metódy a sú to napríklad:

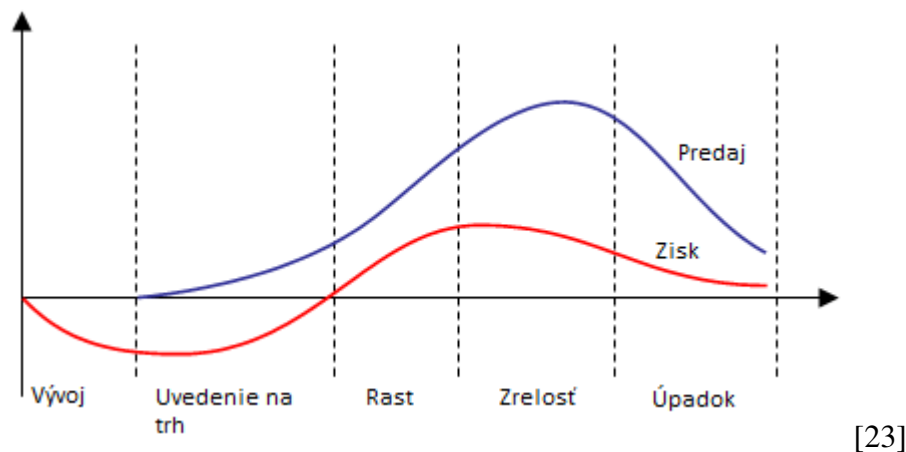
- strategická bilancia podniku,
- analýza kľúčových faktorov úspechu,
- životný cyklus výrobku,
- Matica General Electric,
- Matica BCG
- SWOT analýza. [7]

### Životný cyklus výrobku

Ide o základnú techniku strategickej analýzy, ktorá umožňuje zistenie tržného veku každého produktu podniku a zároveň aj používaných technológií. Je východiskom pre ďalšie analytické metódy ako sú portfóliové analýzy, analýzy nákladov, finančných tokov

a rentability. Tento nástroj využíva vysoké percento korporácií vo svojich strategických koncepciách. Zobrazuje ako produkt získava a stráca schopnosť uspokojovať potreby zákazníkov, vývoj nákladov spojených s vývojom a výrobou produktu, uvedením na trh a inováciami pre udržanie výrobku na trhu. Na obrázku je znázornený časový vývoj kriviek predaja a zisku pre daný produkt. [7]

Obr. 2.5 Životný cyklus výrobku a vývoj zisku



[23]

Táto krivka neplatí všeobecne pre všetky produkty, každý má svoju vlastnú krivku, rozdiel je v dĺžke jednotlivých fáz, aj vo výške predaja a zisku. Tento cyklus môže trvať od niekoľkých rokov po niekoľko desiatok rokov. Aj napriek rozdielom v krivkách, je možné stanoviť päť charakteristických fáz pre výrobky a znázorniť typický priebeh krivky. Životný cyklus výrobku obsahuje fázy vývoja, uvedenia na trh, rastu, zrelosti a úpadku. [7]

Prvá fáza je charakteristická vysokými vstupnými nákladmi, produkt sa ešte nepredáva, preto existuje aj vysoké riziko. V druhej fáze sú stále vysoké náklady, spojené aj s vytváraním nových distribučných kanálov a prezentáciou výrobku. Predajnosť je nízka a zisk minimálny. V tretej fáze sa zvyšuje predaj a s tým súvisí aj postupné zvyšovanie zisku. Rastie počet zákazníkov, rozširujú sa distribučné kanály. Stále sú však vysoké náklady na marketing a je pomalá spätná väzba prijímaných rozhodnutí. Štvrtá fáza zrelosti sa vyznačuje stabilizáciou trhu, trh začína byť nasýtený, spomaľuje sa tempo rastu predaja, znižujú sa náklady na marketingovú činnosť. Trh začínajú opúšťať niektoré spoločnosti, pretože konkurenti znižujú ceny aby udržali vysoký objem predaja. Posledná fáza ukončuje životný cyklus výrobku. Na trhu zostáva málo spoločností, znižuje sa predaj, rastú náklady na jednotku a tým pádom sa znižuje zisk. Pozornosť sa sústreďuje na nové výnosnejšie produkty. [7]

## **SWOT analýza**

SWOT analýza je komplexná metóda skúmania vnútorného stavu podniku a zároveň aj prostredia podniku. Otvorene hodnotí podnik, je pohotová a ľahko použiteľná. Slúži k určeniu dôležitých charakteristík pre stanovenie stratégie. Názov analýzy vznikol použitím prvých písmen anglických slov strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (príležitosti) a threats (ohrozenia). Z názvu teda vyplývajú faktory, ktoré SWOT analýza skúma, v podstate ide o všetky činitele, ktoré majú vplyv na súčasnú aj budúcu pozíciu podniku. [9]

Podľa Lednického (2003) zaraďujeme medzi:

### **Silné stránky**

- adekvátne, hlavne finančné zdroje,
- dobrá povest' u dodávateľov, odberateľov a verejnosti,
- významná pozícia na trhu,
- úspory z rozsahu,
- vlastné, originálne technológie,
- nákladové úspory,
- schopní zamestnanci a manažment.

### **Slabé stránky**

- zle zostavená alebo nejasná stratégia,
- nedostatočné využitie kapacít,
- nekompetentní pracovníci a manažment,
- zaostávanie v technológiách,
- slabá konkurenčná pozícia, zle vytvorená distribučná sieť,
- problémy s financovaním, vysoké náklady oproti konkurencii.

### **Príležitosti**

- získanie nových tržných segmentov, expanzia na nové trhy,
- inovácia, rozšírenie ponuky,
- prekonávanie bariér pri vstupe na nový trh,

- diverzifikácia alebo integrácia podniku.

## Hrozby

- vstup nových konkurentov, konkurencia s nižšími nákladmi,
- rastúci predaj substitútov,
- možné problémy podniku pri recesii, nízka obranyschopnosť proti životnému cyklu podniku,
- zväčšujúca sa sila dodávateľov a odberateľov,
- pomalé prispôsobovanie podniku na zmeny preferencií a vkusu zákazníkov,
- negatívne demografické zmeny,
- negatívne vládne a legislatívne zmeny.

Z vyhodnotenia SWOT analýzy môžeme vyvodiť stratégie, ktorými by sa mal podnik riadiť, aby dosiahol ďalšieho rastu, využil príležitosti alebo minimalizoval hrozby. Tieto stratégie sú štyri a sú to:

1. WT (Mini – Mini) Obranná stratégia zameraná na redukovanie slabostí a na vyhýbanie sa hrozbám. Spoločnosť má neistú a riskantnú pozíciu, čo vedie k defenzívnym stratégiám, môže ísť o návrh na vytvorenie joint venture (stratégiu spojenectva), alebo návrh na likvidáciu. [5]
2. WO (Mini – Maxi) stratégia zameraná na rozvoj, pokúša sa o minimalizáciu slabostí a maximalizáciu príležitostí. Využitiu príležitostí často bránia slabé stránky. Preto sa môže spoločnosť snažiť rozvíjať oblasti v rámci podniku alebo môže zlepšovať prvky z externého prostredia, ako sú potrebné technologické alebo personálne zručnosti, a tým umožniť využitie externých príležitostí. [5]
3. ST (Maxi – Mini) stratégia sa orientuje na využitie silných stránok a prispôbenie sa alebo snahu o obmedzenie hrozieb. Spoločnosť môže využiť svoje technologické, finančné, manažérske alebo marketingové schopnosti k prekonaniu hrozieb alebo upevneniu konkurenčnej pozície na trhu. [5]
4. SO (Maxi – Maxi) Ide o ideálnu pozíciu, pri ktorej spoločnosť môže využiť svoje sily na využitie identifikovaných príležitostí. Podnik sa však musí snažiť ošetriť a minimalizovať možné hrozby a rešpektovať možný vplyv slabých stránok. [5]

Obr. 2.6 Matica TOWS

	<b>Silné stránky (S)</b> Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	<b>Slabé stránky (W)</b> Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....
<b>Příležitosti (O)</b> Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	<b>Strategie (SO)</b> Využit S na identifikované O. <b>Ofenzivní přístup –</b> <b>Maxi – Maxi</b> <i>Komparativní výhoda,</i> <i>využívat soulad zdrojů</i> <i>a poptávky.</i>	<b>Strategie (WO)</b> Překonat W při sdílení O. <b>Opatrný přístup –</b> <b>Mini – Maxi</b> <i>Investice do produktů,</i> <i>sklizeň, kooperace.</i>
<b>Hrozby (T)</b> Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	<b>Strategie (ST)</b> Využit S a vyhnout se T. <b>Maxi – Mini</b> <i>Mobilizace zdrojů pro</i> <i>překonání hrozeb.</i>	<b>Strategie (WT)</b> Důraz na management rizik. <b>Mini – Mini</b> <i>Ustupovat, kompromisy,</i> <i>event. likvidace.</i>

[5]



### 3 Analýza a komparácia športových organizácií

V súčasnosti majú záujem usporiadať teambuilding predovšetkým veľké firmy a medzinárodné korporácie. Táto skutočnosť sa dá potvrdiť aj podľa zoznamu spoločností, ktoré uvádzajú na svojich internetových stránkach ako referentov spoločnosti ponúkajúce služby v oblasti usporiadania teambuildingových akcií. O teambuilding majú záujem často bankové inštitúcie a medzinárodné korporácie ako napríklad Coca-Cola, Tesco, Microsoft, T-mobile a. i.. Zo spoločností so sídlom na Slovensku a v Čechách sú to hlavne spoločnosti poskytujúce finančné služby. Malé a stredné podniky a domáce spoločnosti majú malý až žiadny záujem o usporiadanie teambuildingovej akcie externou spoločnosťou. Dôvodom je často finančná náročnosť, nedôvera voči tejto forme vzdelávania a v súčasnosti aj celková finančná kríza.

Na Slovensku sa usporadúvanie teambuildingových aktivít stále rozrastá a s tým súvisí aj vznikanie stále nových spoločností ponúkajúcich tieto služby alebo rozširovanie ponuky už existujúcich spoločností aj na organizovanie akcií pre firmy. Preto je čoraz náročnejšie vyznať sa v ponuke a kvalite služieb. Je dôležité získať dopredu referencie na danú spoločnosť, prípadne zistiť aj kvalifikáciu školiťov. Problémom je aj fakt, že nie všetko, čo spoločnosti ponúkajú ako teambuilding, je skutočne teambuildingom. Často ide skôr o zábavu s kolegami. Chýba predovšetkým spätná väzba, zhodnotenie akcie školiťmi aj zamestnávateľmi. Vedy teambuilding nespĺňa požiadavky na vzdelávanie, nie je jasný výsledok. Už pri zadávaní je nutné uviesť požiadavky, na akú oblasť vzdelávania sa chce spoločnosť zamerať. Každá akcia by mala byť urobená na mieru zákazníkovi, aby splnila účel. Školiťelia by mali byť taktiež oboznámení s cieľom, aby vedeli, ako viesť ľudí počas akcie, načo je potrebné sa zamerať a čo si majú všímať. Po ukončení práve školiťelia hodnotia celú akciu, hodnotia účastníkov, či sa niekam posunuli, či sa zlepšila komunikácia v tíme, aká bola ochota spolupracovať atď..

Nasledujúca praktická časť je zameraná na analýzu externého prostredia troch vybraných spoločností, analýzu ich vnútorného prostredia a ich následnú komparáciu podľa zistených skutočností. Využitie budú metódy pozorovania a rozhovoru s manažérmi jednotlivých spoločností ako aj rozhovoru s klientmi ohľadom ich spokojnosti a návrhov na zlepšenie.

#### 3.1 STEP analýza

Na analýzu vonkajšieho prostredia bude využitá STEP analýza, ktorá je popísaná v teoretickej časti. Táto analýza je vytvorená všeobecne pre všetky analyzované spoločnosti.

### **Ekonomické prostredie**

Spoločnosť sa ešte stále nedostala z ekonomickej krízy, čo postihuje aj oblasť teambuildingov. Viacero domácich aj nadnárodných spoločností sa dostalo do platobných problémov, s čím súvisí pokles klientov spoločností organizujúcich teambuildingové aktivity. Malé a stredné podniky o tieto aktivity neprejavujú záujem takmer vôbec, niektoré väčšie spoločnosti ich pri redukcii nákladov taktiež obmedzili. Aj podľa internetových stránok viacerých spoločností klientmi zostali vo výraznej miere len nadnárodné korporácie pôsobiace aj na Slovensku.

### **Technologické prostredie**

Aj keď ide o spoločnosti ponúkajúce takmer výhradne služby, technologické prostredie do určitej miery ovplyvňuje aj spoločnosti ponúkajúce teambuilding. Musia sledovať nové trendy v oblasti zábavy, športových a iných pomôcok. S tým súvisia zvýšené náklady ale aj možnosť odlíšiť sa od konkurencie. Nové zariadenia a pomôcky je možné kúpiť alebo ponúkať klientom ako doplnkovú službu a v prípade záujmu požičať len na danú akciu. Môže ísť napríklad o využitie pomôcok ako je segway, nové bezpečné pomôcky na zlaňovanie, paintball alebo skákacie topánky.

Obr. 3.1 Skákacie topánky



[15]

Obr. 3.2 Segway



[21]

## **Spoločenské prostredie**

Ešte stále pretrvávajúci trend "zdravého životného štýlu" má pozitívny vplyv na záujem o teambuildingové aktivity. Zamestnávateľia, ktorí sa snažia propagovať tento trend aj medzi svojimi zamestnancami, na budovanie kolektívu radi využívajú športové aktivity, ktoré mnohé spoločnosti ponúkajú vo svojom programe. Uvedomujú si pozitívny vplyv športu na sociálne vzťahy. Taktiež práve pri športových aktivitách sa dobre prejavujú charakteristiky jednotlivcov a môžu sa prejaviť aj prípadné konflikty v tíme.

Práve vďaka tomuto trendu začalo vznikať veľké množstvo spoločností zameriavajúcich sa na organizáciu teambuildingov alebo už existujúce organizácie pridali tieto akcie do ponuky svojich služieb. To spôsobilo veľký nárast konkurencie a jej neprehľadnosť. Klienti majú problém rozlíšiť medzi ponukami a kvalitou jednotlivých spoločností.

## **Demografické prostredie**

Nepriaznivý vplyv na teambuildingové aktivity môže mať starnutie populácie, záporný vzťah starších ľudí ku športu, alebo ich ťažkosti s pohybovým aparátom a tým pádom znemožnenie športového výkonu. Na druhej strane narástol podiel vysokoškolsky vzdelaných ľudí, ktorí majú podľa prieskumov bližšie ku športu, športovým aktivitám a zdravému životnému štýlu. Tento fakt môže mať pozitívny vplyv na ďalší rozvoj teambuildingov.

## **Politicko – právne prostredie**

Analyzované spoločnosti majú veľmi málo stálych zamestnancov, keďže ide skôr o nárazové akcie. Zamestnancov zamestnávajú skôr prostredníctvom brigád alebo dohôd. Podľa najnovšej novely zákonníka práce sa spoločnostiam zvýšia náklady na zamestnancov, keďže do 1. 1. 2013 bolo dohodárom odvádzané len garančné a úrazové poistenie. Od nového roka zamestnanci pracujúci na dohodu budú považovaní za zamestnancov rovnako, ako napr. zamestnanci v pracovnom pomere. Študenti budú považovaní za zamestnancov, ale len na účely dôchodkového poistenia. [17]

## **Medzinárodné prostredie**

Vstup do Európskej únie a Schengenského priestoru otvoril hranice a umožnil jednoduchší pohyb osôb a tiež poskytovanie služieb aj klientom mimo Slovenska. Tento fakt je príležitosťou pre spoločnosti poskytujúce teambuildingové programy, pretože väčšina

klientely sú zahraničné, nadnárodné spoločnosti. Na druhej strane existuje hrozba, že súčasní klienti budú mať záujem usporiadať akciu v zahraničí.

Analýza ukazuje, že súčasný trend je aj napriek ekonomickej kríze priaznivý pre sledované spoločnosti. Keďže kríza nepostihla vo veľkej miere hlavných a dôležitých klientov, ktorými sú nadnárodné korporácie a stále pretrváva trend zdravého životného štýlu, pretrváva aj záujem o usporiadanie teambuildingových programov.

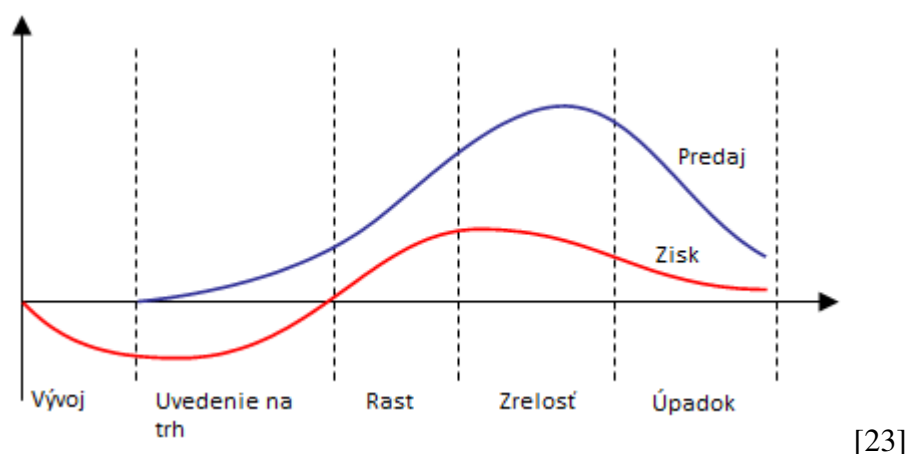
Hrozbou v podobe zvýšenia nákladov môže byť zvýšený záujem klientov o nové pomôcky a trendy v oblasti zábavy, spoločnosti musia sledovať preferencie zákazníkov, aby si udržali súčasnú a získali novú klientelu. Taktiež nový zákonník práce zvyšuje náklady v prípade pracovníkov na dohodu v podobe zvýšených odvodov.

### **3.2 Životný cyklus výrobu**

Analýza vnútorného prostredia, ktorá je zhodná pre všetky sledované spoločnosti, je analýza životného cyklu výrobu, keďže všetky spoločnosti ponúkajú na trhu rovnaký produkt, a tým je služba – vytvorenie teambuildingovej akcie.

Ide o pomerne mladý, ale už známy produkt. Teambuildingové akcie k nám prenikli zo zahraničia asi pred dvadsiatimi rokmi. Za tento čas prudko vzrástol počet spoločností, ktoré ponúkajú usporiadanie teambuildingovej akcie. V súčasnosti, v dôsledku predovšetkým hospodárskej krízy, sa začína stabilizovať počet spoločností na trhu a znížil sa počet klientov. Spoločnosti v súčasnosti neinvestujú ďalšia financie do inovácií, skôr sa snažia o znížovanie nákladov. Podľa nižšie uvedenej krivky a ponuka teambuildingových aktivít v súčasnej dobe nachádza vo fáze zrelosti. Ďalší hospodársky vývoj na Slovensku ukáže, či bude možné v budúcnosti pokračovať v raste, alebo sa bude znižovať počet spoločností na trhu a nastane úpadok, pokles predaja teambuildingových produktov a pokles zisku.

Obr. 3.3 Životný cyklus produktu



[23]

### 3.3 Sport Academy Vrátna s.r.o.

Spoločnosť pôsobí na trhu od roku 2000, ale teambuildingovými aktivitami sa zaoberá len posledné štyri roky. Doposiaľ organizovala akcie pre spoločnosti ako napríklad Tesco, OVB, Porsche, Doxx. Spoločnosť pôsobí a organizuje akcie takmer výhradne v Terchovej a v Národnom parku Malá Fatra. Spolupracuje s najväčšími hotelmi v Terchovej a vo Vrátnej doline a ako súčasť balíkov je ponúkané aj ubytovanie v týchto hoteloch. Na trhu pôsobí krátko, preto musí získavať stále nových zákazníkov, ale o kvalite ponuky svedčí, že klienti sa vracajú a majú záujem aj o ďalšiu spoluprácu. Spoločnosť ponúka výhradne outdoorové aktivity pri ktorých využíva prostredie národného parku, medzi najviac využívané aktivity patrí turistický prechod Jánošíkovými dierami, ktoré sú sústavou roklín a kaňonov. Druhou, klientmi veľmi využívanou aktivitou, je splav na raftových člnoch na blízkej rieke Orava. Zvyšné aktivity sú taktiež prevažne športového rázu.

#### 3.3.1 Ponuka firemných akcií v lete

##### Balík 1

Aktivita	Cena
Turistický prechod Jánošíkovými Dierami	Jeden sprievodca 20 €
Zjazd na horskej profikolobežke	nad 10 osôb 2,66 € + DPH za osobu
Splav najkrajšieho úseku rieky Orava	9 km trasa: 13 € za osobu 18 km trasa: 20 € za osobu
Jazda na koni v prírode	12 € za osobu za hodinu

Paintball požičanie zbrane	10 € + guľôčka za 0,07 €
Lukostreľba (luk + šípy + terč)	50 € za 1 deň

Balíková cena: 50 € + DPH za osobu (cena nezahŕňa prepravu).

## Balík 2

Aktivita	Cena
Turistický prechod Jánošíkovými Dierami	Jeden sprievodca 20 €
Zjazd na horskej profikolobežke	nad 10 osôb 2,66 € + DPH za osobu
Splav najkrajšieho úseku rieky Orava	9 km trasa: 13 € za osobu 18 km trasa: 20 € za osobu
Jazda na koni v prírode	12 € za osobu za hodinu

Balíková cena: 30 € + DPH za osobu (cena nezahŕňa prepravu)

## Balík 3

Aktivita	Cena
Turistický prechod Jánošíkovými Dierami	Jeden sprievodca 20 €
Zjazd na horskej profikolobežke	nad 10 osôb 2,66 € + DPH za osobu
Splav najkrajšieho úseku rieky Orava	9 km trasa: 13 € za osobu 18 km trasa: 20 € za osobu

Balíková cena: 15 € + DPH za osobu (cena nezahŕňa prepravu)

## Balíky hodinové:

### Balík 1:

- hod klátom,
- preťahovanie lanom,
- rúbanie dreva,
- kolobežkový slalom,

Balík je v hodnote 70 € za hodinu (+DPH), doba trvania akcie pre 10 člennú skupinu je približne 2 hodiny, aktivity sú robené formou súťaže. Je možnosť kombinácie aj s inými aktivitami.

### Balík 2:

- hod klátom,

- preťahovanie lanom,
- rúbanie dreva,
- lukostreľba,
- paintball (streľba na terč),
- hľadanie pokladu,
- kolobežkový slalom,

Balík je v hodnote 100 € za hodinu (+DPH), doba trvania akcie pre 10 člennú skupinu je približne 3 hodiny, aktivity sú robené formou súťaže. Je možnosť kombinácie aj s inými aktivitami

#### **Doplňkové aktivity:**

<b>Aktivita</b>	<b>Cena</b>
Jazda na motorovom člne a výučba vodného lyžovania alebo wakeboardingu na Oravskej priehrade	60 € + DPH za osobu
Hod klátom	100 €
Noc prežitia v divočine s nočným výstupom na Rozsutec	150 €
Nafukovací vodný futbal	350 €
Nafukovací tyčový futbal	350 €
Nafukovací gumový futbal	350 €
Fúkaný futbal	150 €
Gladiátori	150 €
Bungee running	150 €
Sumo	200 €
Lanový park Terchová	8 € za osobu od 150 € za hodinu pre skupiny

Všetky tieto balíky sú uvedené pre orientáciu v ponuke služieb spoločnosti Sport Academy Vrátna, sú zobrazené na ozrejmienie povahy akcií organizovaných touto spoločnosťou a tiež v nich vidno dve možnosti platby za organizovanie teambuildingu, a to platbou za jednotlivé aktivity alebo hodinovou platbou. Vedenie spoločnosti o presnom programe rokuje vždy s klientom a konečný výber aktivít je na klientovi. Balíky je možné

rôzne kombinovať a dopĺňať. Často sa stáva, že klienti pridajú vlastnú aktivitu, v tomto prípade je jedinou podmienkou to, aby túto aktivitu bolo možné zrealizovať v mieste konania teambuildingu.

### 3.3.2 Ponuka firemných akcií v zime

#### Lyžiarske a snowboardové kurzy:

- Skupiny od 4 do 12 osôb v cene 25 €/ osoba/ deň.

#### Lyžiarske preteky:

Položka	Cena
Prenájom svahu	od 200 do 2000 €
Stavba trate	600 € (vrátane cieľa a udržiavania trate počas preteku)
Digitálna časomiera	od 300 do 500 €
Ozvučenie v cieľi	od 300 €
Moderátor	od 200 do 800 €

#### Nočná sánkovačka:

Aktivita	Doplňkové informácie	Cena
Organizácia nočného preteku pre skupinu (príprava trate, osvetlenie, lístok na lanovku)	do 50 osôb/ 2 hod. nad 50 osôb/ 2 hod.	500 € 800 €
Zapožičanie saní	Cena za kus	5 €
Každá osoba navyše	(vrátane zapožičania saní)	5 €

#### Adrenalínové aktivity:

Aktivita	Cena
Bungee-rafting	100 €
Snow-rafting	300 €



**Pohybové aktivity:**

Aktivita	Cena
Beh na snežniciach	150 €
Beh na lyži alebo snowboarde	150 €
Bungee-running	150 €
Nočný pochod s fakľami alebo lampášmi	250 €
Preteky dvojíc na sánkach	150 €

**Strelecké aktivity:**

Aktivita	Cena
Strelba z luku	100 €
Hod lyžiarkou	100 €
Paintball	20 € za osobu + guľôčky 0,07 €/ ks
Strelba zo vzduchovky	150 €

**Extra:**

Aktivita	Cena
Snežné skútre	350 € za kus za deň
Prenájom snežného ratraku s obsluhou	250 € za hodinu

**Technické zabezpečenie:**

Položka	Cena
Ozvučenie + moderátor	od 300 € do 1 000 €
Disko/ karaoke	500 € za celú akciu
Horská záchranná služba	od 50 € za hodinu
Stavba cieľa	50 € za deň
Inštruktor	40 € za deň
Catering	cena podľa výberu jedál a nápojov
Prenájom pracovného skútra s obsluhou	150 € za hodinu
Technické zasneženie potrebnej plochy	80 € za snežné delo za hodinu
Kompletné uzavretie zjazdovky na večerné	2 000 €

lyžovanie	
Ochranné siete B 50 m	180 € za deň
Slalomové brány 20 ks	150 € za deň
Príprava trate (skoky a pod.) podľa požiadaviek	cena dohodou podľa technickej náročnosti

#### **Doplňkové aktivity:**

<b>Aktivita</b>	<b>Cena</b>
Noc prežitia v divočine s nočným výstupom (je potrebný vlastný spacák)	350 €
Nafukovací tyčový futbal	350 €
Nafukovací gumový futbal	350 €
Fúkaný futbal	150 €
Gladiátori	250 €
Bungee running	150 €
Sumo	200 €

Všetky uvedené ceny v tabuľkách vyššie sú bez DPH. Klient si podľa záujmu po jednaní s manažérom spoločnosti vyberie aktivity, ktoré mu vyhovujú. Všetky aktivity prebiehajú v stredisku Vrátna Free Time Zone a v okolí v prostredí Národného parku Malá Fatra.

### **3.3.3 DOXX firemné hry – popis akcie**

Ako príklad teambuildingovej akcie usporiadanej spoločnosťou Sport Academy Vrátna je prílohe č. 1 uvedená akcia usporiadaná pre spoločnosť DOXX. Bola usporiadaná pre cca 160 účastníkov, ktorí boli rozdelení do ôsmich skupín. Súčasťou programu bol prechod cez Jánošíkove diery, rôzne športové aktivity a večerný program na hoteli Boboty. Podľa získaných informácií je nižšie uvedený prevádzkový cash-flow pre túto akciu.

### **3.3.4 Financovanie akcie**

**Prehľad peňažných tokov priamou metódou** (pre DOXX – firemné hry), popis akcie je uvedený v prílohe číslo 1.

Cash-flow	Spresnenie	Peňažné prostriedky
<b>Výnosy z obratu</b>		+ 2380 €
<b>materiálové náklady</b> (platené - <i>materiál, energie, služby</i> )		
Prenájom materiálu:	paintball	- 100 €
	bungee running a gladiátorské hry	- 100 €
	lanový park	- 300 €
Nákup materiálu:	šípy (lukostreľba)	- 32 €
	administratívne potreby	- 4 €
Preprava		- 10 €
Občerstvenie počas športového programu		- 30 €
<b>Osobné náklady</b> ( <i>mzdy, platy a sociálne náklady</i> )		
Mzdy	11 animátorov x 20 €	- 220 €
	DJ	- 400 €
<b>Prvotný peňažný prebytok</b> (vyprodukovaný prevádzkovou činnosťou)		<b>1 184 €</b>

[11]

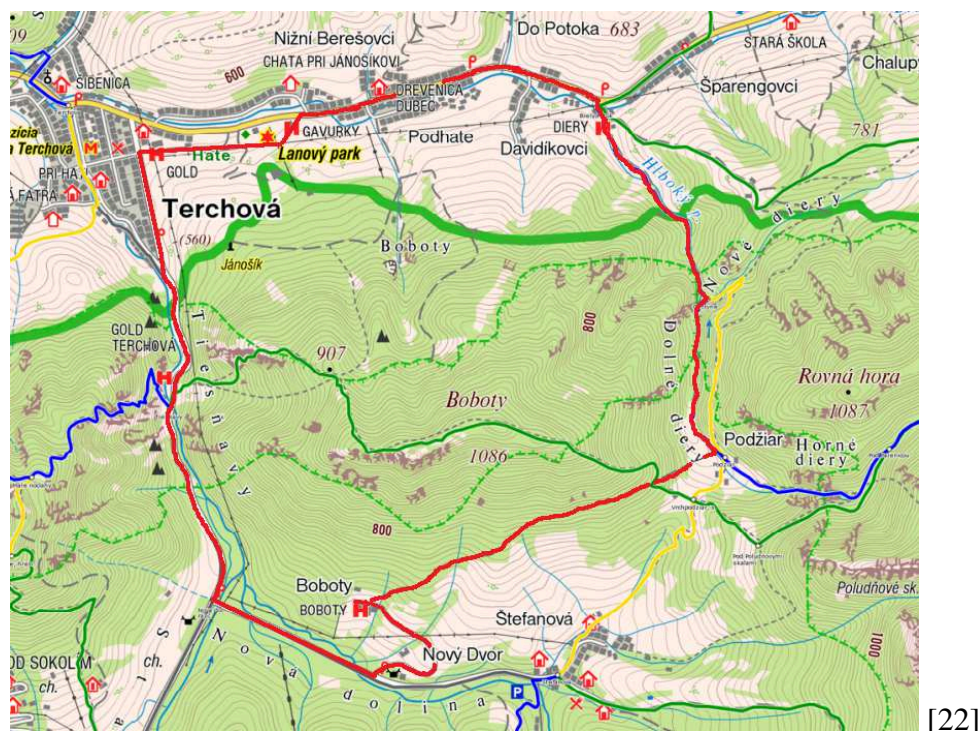
### 3.3.5 Rozhovor

DOXX firemné hry na jeseň roku 2012 boli druhou akciou usporiadanou spoločnosťou Sport Academy pre DOXX. Na zistenie spokojnosti zákazníkov s touto akciou som zvolila formu neštruktúrovaného rozhovoru s jedným z účastníkov, riaditeľom spoločnosti DOXX MINERÁL, Ing. Erikom Donkom. Otázky boli smerované na zistenie spokojnosti a porovnanie s predchádzajúcou akciou.

Podľa rozhovoru mala akcia veľmi pozitívny ohlas. Celkovo boli spokojní s celou koncepciou teambuildingu, s výberom prostredia aj aktivít. Keďže predošlá akcia sa konala v centre Žiliny vo vojenskom objekte, účastníci ocenili predovšetkým prostredie národného parku. Z rozhovoru vyplynulo, že spoločnosť má záujem aj o ďalšiu spoluprácu so Sport Academy Vrátna a aj v ďalšom roku je plánovaný teambuilding.

Jediným problémom a výčitkou zo strany účastníkov bola celková náročnosť na fyzickú kondíciu. Celá akcia pozostávala zo 4 km zjazdu na kolobežkách z Hotela Boboty, kde boli ubytovaní a aktivity boli rozmiestnené po trase dlhej asi 6 km. Táto trasa zahŕňala presun od Hotelu Gold k lanovému parku, následne k Jánošíkovej Kolibe, kde mali účastníci obedovú prestávku a nasledoval presun k Hotelu Diery a nakoniec túra cez Jánošíkove diery, ktorá končila na mieste ubytovania. Hlavne poslednú časť programu, a to túru cez Jánošíkove diery zvládali menej zdatní len s veľkými ťažkosťami, a teda u niektorých bola nespokojnosť pre vysokú fyzickú náročnosť programu. Pre ilustráciu je na obrázku nižšie vyznačená červenou farbou celková trasa firemných hier.

Obr. 3.4 Trasa DOXX – firemných hier



### 3.3.6 SWOT analýza oblasti teambuildingov

Silné stránky	Body	Váha	Body x váha
Pôsobisko v príťažlivom prostredí národného parku, možnosť vytvorenia celkového programu v tomto prostredí	9	14,3	128,6
Usporadúvanie zimných aj letných programov	8	8,6	68,6

Výborná atmosféra počas teambuildingov	9	20,0	180,0
Zobrazenie cien programu na internetových stránkach, poskytujú okamžité kompletne informácie	9	5,7	51,4
Úzka spolupráca s hotelovými a reštauračnými zariadeniami v Terchovej a okolí	7	17,1	120,0
Nižšia cena ako u konkurencie	7	20,0	140,0
Jedinečné atrakcie spojené s prírodou a prostredím	8	14,3	114,3
Suma	57	100,0	802,9

<b>Slabé stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Body x váha</b>
Krátke pôsobenie na trhu v oblasti teambuildingov	4	15,4	61,5
Spoločnosť nie je zameraná výhradne na teambuildingové aktivity, ide skôr o doplnkovú činnosť	5	7,7	38,5
Chýba celkové zhodnotenie akcie, analýza tímu a súťažiach	9	15,4	138,5
Ide skôr o teamfun ako o teambuilding	7	15,4	107,7
Veľké percento prenajatých pomôcok	5	17,9	89,7
Na internetovej stránke nie sú uvedené referencie na spoločnosti, pre ktoré bol usporiadaný teambuilding	9	12,8	115,4
Neodborný personál, väčšinou študenti a brigádnic	6	15,4	92,3
Suma		100,0	643,6

<b>Príležitosti</b>	<b>Body</b>	<b>Váha</b>	<b>Body x váha</b>
Využitie viacerých novinek a pomôcok v oblasti zábavy	9	13,3	120,0
Expanzia do lokalít mimo Terchovej a blízkeho okolia	8	10,0	80,0
Vytvorenie spolupráce s ďalšími hotelovými zariadeniami	5	13,3	66,7
Záujem zahraničnej klientely	6	23,3	140,0

Nové spotrebiteľské skupiny	5	20,0	100,0
Zníženie konkurencie	7	20,0	140,0
Suma	40	100,0	646,7

Hrozby	Body	Váha	Body x váha
Vveľká konkurencia	8	22,6	180,6
Zmeny v zákonníku práce	9	22,6	203,2
Hospodárska kríza	6	16,1	96,8
Prísun konkurencie zo zahraničia	5	9,7	48,4
Nepriaznivé demografické zmeny	5	9,7	48,4
Substitučné formy vzdelávania a stmelovania tímov	9	19,4	174,2
Suma	42	100,0	751,6

Z vyhodnotenia SWOT analýzy vyplýva, že spoločnosť by mala využívať stratégiu Maxi – Mini, teda mala by využiť svoje silné stránky, ako je cenová výhoda, využívanie prírodného prostredia vo svojich programoch a dobrá atmosféra počas teambuildingov, aby sa pokúsila minimalizovať hrozby, ktoré teraz vyplývajú z celkovej hospodárskej situácie a vo zvýšení nákladov na prácu, ktoré vznikli zmenami v zákonníku práce. Tiež by mala spoločnosť využiť silnú stránku, ktorou je odlíšenie sa od konkurencie vďaka jedinečným atrakciám, aby predišla hrozbe vysokej konkurencie v odbore, ako aj konkurencii mimo neho, ktorou sú všetky substitučné formy vzdelávania.

Spoločnosť samozrejme môže pracovať na odstránení slabých stránok, ktorou sú hlavne nízka profesionalita a vysoké náklady plynúce z prenajímania veľkého percenta pomôcok a snažiť sa o využitie možných príležitostí v podobe expanzie aj do iných lokalít a rozšírenie o nové spotrebiteľské skupiny.

### 3.4 Elcop PR & event agency

Spoločnosť Elcop má sídlo v Bratislave a na slovenskom trhu pôsobí od roku 1997. Špecializuje sa na poskytovanie služieb v oblasti PR projektov a usporadúvania viacerých typov podujatí pre firmy. Podujatia sú zamerané predovšetkým na komunikačné schopnosti klientov s rôznymi cieľovými skupinami.

Spoločnosť je známa aj ako zakladateľ a spoluorganizátor spoločensko – športového podujatia s názvom Slovenské firemné hry. Toto podujatie sa usporadúva pravidelne od vzniku spoločnosti, od roku 1997. Taktiež sa podieľali na vzniku Slovenskej firemnej ligy v bedmintoni a na vzniku podujatí IT Regata Open pre priaznivcov námorného jachtingu. Okrem týchto podujatí usporadúva aj teambuildingové akcie, spolupracovali so spoločnosťami ako sú napríklad ČSOB, Hewlett Packard Slovakia, Siemens, X - net, Zentiva, Tatra banka a ďalšie. Na stránkach v ponuke teambuildingových programov majú uvedené predpripravené typy programov aj s názvami podľa druhu aktivít aj miesta konania, a to M\*A\*S\*H, Zbojnícke dni, Mission Impossible, Boj o prežitie, City Game, Na jednej lodi. Tieto akcie je možné usporiadať prakticky kdekoľvek na Slovensku a presný program je upravený podľa požiadaviek klienta.

#### 3.4.1 Boj o prežitie – popis akcie

Na ilustráciu je uvedený program menšej teambuildingovej akcie nazvanej „Boj o prežitie“ pre približne 30 účastníkov. Táto teambuildingová akcia zahŕňala „útek pred teroristami“ na segwayi, streľbu na terč z airsoftovej pištole, lezenie po viacerých lanách, stavbu konštrukcie z papiera, pričom boli dané presné rozmery a mala udržať sklenený pohár. Účastníci boli rozdelení do päť až šesť členných tímov, pričom do každej z aktivít bol zapojený celý tím.

Bohužiaľ spoločnosť mi neposkytla potrebné informácie ohľadom financovania a nákladov na túto akciu. Nasledujúca SWOT analýza vyplýva z pozorovania a rozhovorov, keďže som sa tejto akcie – Boj o prežitie zúčastňovala ako animátor.

#### 3.4.2 SWOT analýza oblasti teambuildingov

Silné stránky	Body	Váha	Body x váha
Zameranie spoločnosti na podujatia pre firmy	8	8,6	68,6

Dobré meno získané každoročným usporadúvaním Slovenských firemných hier	9	17,1	154,3
Viacročné pôsobenie na trhu	7	20,0	140,0
Možnosť usporiadať teambuilding prakticky kdekoľvek, v meste aj v prírode	8	17,1	137,1
Využívanie predovšetkým ľahko prenosných pomôcok (airsoft pištole, laná, papier, atď.)	7	11,4	80,0
Prehľadné internetové stránky	5	11,4	57,1
Uvedené referencie od známych a silných spoločností	8	14,3	114,3
Suma	52	100	751,4

<b>Slabé stránky</b>	Body	Váha	Body x váha
Dramaturgia akcií je zameraním určená skôr pre mladších účastníkov	8	15,4	123,1
Chýba zhodnotenie tímovej práce a celého teambuildingu	9	17,9	161,5
Málo ponúkaných programov, programy sú veľmi podobné, je v nich malá variabilita	5	10,3	51,3
Zle vytvorené názvy pre programy, popis na internetovej stránke je nejasný, nezodpovedá skutočnosti	8	15,4	123,1
Málo vlastných zamestnancov	7	10,3	71,8
Nevyužívanie noviniek, pomôcky len ľahko prenosné	7	12,8	89,7
Nízka odozva od účastníkov, neboli donútení spolupracovať	8	17,9	143,6
Suma	52	100,0	764,1

<b>Príležitosti</b>	Body	Váha	Body x váha
Usporadúvanie aj zimných teambuildingov	8	15,6	125,0
Vytvorenie spolupráce s hotelovými a reštauračnými zariadeniami	6	12,5	75,0
Záujem zahraničnej klientely	6	21,9	131,3
Nové spotrebiteľské skupiny	5	18,8	93,8
Nové technológie a pomôcky v oblasti zábavy	9	12,5	112,5



Zníženie konkurencie	7	18,8	131,3
Suma		100,0	668,8

Hrozby	Body	Váha	Body x váha
Veľká konkurencia	8	22,6	180,6
Zmeny v zákonníku práce	9	22,6	203,2
Hospodárska kríza	6	16,1	96,8
Prísun konkurencie zo zahraničia	5	9,7	48,4
Nepriaznivé demografické zmeny	5	9,7	48,4
Substitučné formy vzdelávania a stmelovania tímov	9	19,4	174,2
Suma	42	100,0	751,6

Spoločnosť by mala uplatniť stratégiu Mini – Mini, tá spočíva v snahe o odstránenie slabých stránok a minimalizácii hrozieb. Nepriaznivý výsledok SWOT analýzy u tejto spoločnosti vyplýva predovšetkým z faktu, že spoločnosť nie je zameraná na teambuildingy a ide skôr o okrajovú činnosť. Ak však chcú aj naďalej poskytovať služby v tejto oblasti, mali by vytvoriť atraktívnejšie programy pre klientov, využívať rôznorodejšie pomôcky a tiež zvýšiť profesionalitu a do programu pridať aj hodnotenie súťažiacich a celej akcie.

Predísť hrozbám môžu práve vďaka konkurenčnému odlíšeniu. To je dôležité pri súčasnej vysokej konkurencii v oblasti poskytovania teambuildingových programov a iných foriem skupinového vzdelávania. Tiež môžu posilniť svoje dobré meno na trhu aj v oblasti teambuildingov a tým rozšíriť súčasnú klientelu.

### **3.5 PRO-STAFF s.r.o.**

Spoločnosť PRO-STAFF je agentúrou, ktorá sa zberá organizovaním športových a kultúrnych podujatí na Slovensku aj v zahraničí. V tomto odbore má viacročnú prax. Okrem týchto aktivít pôsobí aj ako sprostredkovateľ práce a brigád v zahraničí najmä v oblasti cestovného ruchu. Spoločnosť má sídlo v Bratislave. V oblasti podujatí organizuje pre

podniky firemné akcie, športové dni a teambuildingy, pre deti pripravuje rôzne podujatia ako sú napríklad narodeninové oslavy a animačné programy.

Pre oblasť teambuildingových akcií spoločnosť spolupracuje s viacerými hotelovými zariadeniami a teda ponúka možnosť usporiadania akcie v hoteli Impozant vo Valčianskej doline, v Grand hoteli Permon v Podbanskom, hoteli Kaskády v Sielnici a v hoteli Sitno vo Vyhníach. Všetky tieto hotely sú obklopené prírodou, vo Valčianskej doline a v Podbanskom sú hotely situované v horskom prostredí. Toto prostredie je možné veľmi dobre využiť pri tvorbe celej teambuildingovej akcie.

### 3.5.1 Ponuka spoločnosti

#### Personálne zabezpečenie:

Typ personálu	Cena
Moderátor agentúry	250 €
Mediálne známy moderátor	1200 €
Animátor	90 €
Fotograf - animátor	150 €
Profesionálny fotograf	od 250 €
D. J.	od 350 €
Kúzelník (mikromágia, sólo, show, atď.)	od 180 €
Tanečné vystúpenie	od 400 €
Spevák	od 650 €
Skupina	od 2800 €
Penová párty	300 €
Živé sochy	200 €
Barmanská Coctail Show	od 280 €
Ohňová / UV show	od 550 €
Vlajková show	od 200 €
Sokoliari	od 350 €
Fakírska show	od 300 €
Mím	od 200 €
Karikaturista	od 250 €
Šermiari	od 480 €

**Ostatné zabezpečenie:**

- balónová výzdoba od 200 €.

Uvedené ceny sa menia v závislosti od počtu osôb, u spevákov a skupín záleží na danom spevákovi alebo skupine, ktorého si klient vyberie. Taktiež sa ceny môžu meniť podľa dĺžky show a typu show. K celkovej cene pri kalkulácii treba pripočítať náklady, ktoré si spoločnosť účtuje za sprostredkovanie, ktoré sú vo výške 20% celkovej sumy za účinkujúcich. Spoločnosť si účtuje aj produkčné náklady, ktoré sú vo výške:

- 100 € za supervising – príprava scenáru, výber a zaškolenie personálu,
- 100 € za materiálové zabezpečenie súťaže.

**Ceny atrakcií:****In house:**

Aktivita	Cena
Lukostreľba	150 €
Airsoft	130 €
Sumo bojovníci	250 €
Aquazorbing	150 € za 1 guľu 250 € za 2 gule 300 € za 3 gule
Zorbing	200 €
Nafukovacie atrakcie (podľa veľkosti)	od 100 do 280 €
X BOX Kinect	150 €
EzzyRoller (novinka na Slovensku)	100 €
Kolobežky	100 €
Mega šípky	100 €
Triple gate	100 €

Podľa informácií, ktoré uvádza spoločnosť, v súčasnej dobe poskytuje 50% zľavu z vyššie uvedených cien.

**Out house:**

Aktivita	Cena
Funny bike	150 €
Razenie mincí	150 € (+ cena za mince od počtu osôb)

Laser shot	250 €
Poníky	150 € (+ doprava)
Paintball (na ihrisku alebo v lese)	10 - 15 € na osobu
Radarová bránka	350 €
Ródeo býk	650 €
Silomer	550 €
Katapult	550 €
Let balónom	od 290 € hodina (+ doprava)
Chodúle	70 €
Kostýmy	25 €

Aj v prípade in house a out house atrakcií si spoločnosť účtuje navyše náklady 20% z celkovej sumy za všetky atrakcie a náklady na dopravu vo výške 100 €.

### 3.5.2 DOXX firemné hry – prepočet ceny

Na porovnanie cien spoločností som sa pokúsila vytvoriť podobný program ako vytvorila spoločnosť Sport Academy Vrátna podľa vyššie uvedenej ponuky spoločnosti PRO-STAFF. Niektoré ceny sú odvodené od podobných atrakcií z ponuky. Celková cena teambuildingu bez ubytovania od Sport Academy bola 2380 €.

<b>Personálne zabezpečenie</b>		<b>Materiálové zabezpečenie (in house atrakcie)</b>	
moderátor a DJ	400 €	lukostreľba	150 €
animátori (11 ľudí)	990 €	trojgate	100 €
spolu	1 390 €	kolobežky	100 €
personál celkom (navýšenie 20%)	<b>1 668 €</b>	gladiátori	250 €
<b>Produkčné náklady</b>		spolu (-50% zľava)	300 €
supervising	100 €	<b>out house atrakcie</b>	
doprava	100 €	zaháňanie oviec	150 €
materiálové zabezpečenie	100 €	lanový park	300 €
produkčné náklady celkom	<b>300 €</b>	paintball	200 €
		bungee running	100 €
		preťahovanie lanom	50 €
		hľadanie pokladu	100 €
		rúbanie dreva	50 €
		spolu	950 €
		spolu materiál	1 250 €
		materiál celkom (navýšenie 20%)	<b>1 500 €</b>
<b>Celková cena:</b>	<b>3 468 €</b>		

Z kalkulácie jasne vyplýva, že celková suma od spoločnosti PRO-STAFF je výrazne vyššia. Veľký rozdiel pre predovšetkým v cene za animátorov, kde si spoločnosť účtuje o 70 € viac na jedného človeka. Na druhej strane ale ide o kvalifikovanejší personál ako v prípade Sport Academy. Taktiež cenu zvyšujú produkčné náklady a 20% navýšenie, ktoré si účtuje spoločnosť za sprostredkovanie.

PRO-STAFF je schopná z tejto akcie vytvoriť väčší peňažný prebytok pri výpočte cash-flow aj z dôvodu, že nemusí platiť za prenájom materiálu, keďže je vlastníkom pomôcok na paintball, lukostreľbu a tiež nafukovacích atrakcií (gladiátori). Jediné navýšenie pri výpočte by bolo pri doprave, pretože spoločnosť má sídlo v Bratislave a táto akcia je určená do horského, nie mestského prostredia.

### 3.5.3 Financovanie akcie

**Prehľad peňažných tokov priamou metódou** (pre DOXX – firemné hry), popis akcie je uvedený v prílohe číslo 1. Cash-flow je prepočítaný pre agentúru PRO-STAFF.

Cash-flow	Spresnenie	Peňažné prostriedky
<b>Výnosy z obratu</b>		+ 3468 €
<b>materiálové náklady</b> (platené - <i>materiál, energie, služby</i> )		
Prenájom materiálu:		
	lanový park	- 300 €
Nákup materiálu:		
	administratívne potreby	- 4 €
Preprava		- 66 €
Občerstvenie počas športového programu		- 30 €
<b>Osobné náklady</b> ( <i>mzdy, platy a sociálne náklady</i> )		
Mzdy	11 animátorov x 40 €	- 550 €
	DJ	- 200 €
<b>Prvotný peňažný prebytok</b> (vyprodukovaný prevádzkovou činnosťou)		<b>2318 €</b>

### 3.5.4 SWOT analýza oblasti teambuildingov

Silné stránky	Body	Váha	Body x váha
Viac atrakcií, širšia ponuka (aj v oblasti personálneho zabezpečenia)	8	14,6	117,1
Viacero noviniek v oblasti športových pomôcok	8	12,2	97,6
Možnosť výberu z viacerých lokalít pre usporiadanie teambuildingu	9	17,1	153,7
Úzka spolupráca s vybranými hotelovými zariadeniami	7	14,6	102,4
Odborný personál, skúsení moderátori a animátori	10	17,1	170,7
Spolupráca so zahraničnými subjektmi aj v oblasti usporadúvania akcií	9	14,6	131,7
Podnikanie vo viacerých blízkyh oblastiach ktoré je možné využiť aj pri usporadúvaní teambuildingov (animačné služby, veľtrhy, výroba maskotov, a i.)	7	9,8	68,3
Suma		100,0	841,5

Slabé stránky	Body	Váha	Body x váha
Vyššia celková cena	7	38,9	272,2
Zlá orientácia na internete a slabá vizualizácia internetových stránok	5	22,2	111,1
Vysoká vyťaženosť, posúvanie termínov	5	22,2	111,1
Vysoké náklady na prepravu	6	16,7	100,0
Suma	23	100	594,4

Príležitosti	Body	Váha	Body x váha
Usporiadúvanie aj zimných teambuildingov	9	12,9	116,1
Expanzia na nové trhy	7	9,7	67,7
Záujem zahraničnej klientely	6	22,6	135,5

Nové spotrebiteľské skupiny	5	19,4	96,8
Nové technológie a pomôcky v oblasti zábavy	6	16,1	96,8
Zníženie konkurencie	7	19,4	135,5
Suma	40	100	648,4

Hrozby	Body	Váha	Body x váha
Veľká konkurencia	8	22,6	180,6
Zmeny v zákonníku práce	9	22,6	203,2
Hospodárska kríza	6	16,1	96,8
Prísun konkurencie zo zahraničia	5	9,7	48,4
Nepriaznivé demografické zmeny	5	9,7	48,4
Substitučné formy vzdelávania a stmelovania tímov	9	19,4	174,2
Suma	42	100,0	751,6

Spoločnosť PRO-STAFF má najlepšiu pozíciu po vyhodnotení všetkých SWOT analýz, mala by uplatniť stratégiu Maxi – Mini, teda využiť svoje silné stránky na potlačenie možných hrozieb. Spoločnosť má silné stránky predovšetkým v nákladovej výhode – je vlastníkom veľkého počtu pomôcok, ktoré si od nej iné spoločnosti často prenajímajú, pôsobí aj na trhu sprostredkovania práce animátorom, a iným, preto nie je pre ňu problém získať schopných a kvalifikovaných pracovníkov, tiež spolupracuje s viacerými hotelovými zariadeniami, preto má možnosť usporiadať teambuildingovú akciu na viacerých, pre klientov príťažlivých miestach. Vzhľadom na svoje kvality môže spoločnosť mať aj vyššiu cenu, ktorá je jej slabou stránkou pri konkurenčnom boji.

Prostredníctvom týchto silných stránok by mala spoločnosť prekonať hrozby plynúce z externého prostredia. Tieto vyplývajú hlavne zo súčasnej, stále pretrvávajúcej hospodárskej krízy, vysokej konkurencie, ako aj zo zmien slovenskej legislatívy.

Môže sa vďaka silným stránkam snažiť o využitie identifikovaných príležitostí, ako sú ďalšia expanzia, ktorú môže vykonať aj na zahraničné, susedské trhy, vytvorenie spolupráce

s ďalšími hotelovými zariadeniami, aj naďalej sledovať novinky v oblasti zábavy a nakupovať ich aj na ďalší prenájom a rozšíriť svoju ponuku a viac ponúkať aj zimné programy pre klientov.

### 3.6 Analýza konkurencieschopnosti

Kľúčový faktor úspechu	Váha faktoru	Sport Academy		Elcop PR & event agency		PRO-STAFF	
		Body	Váha x body	Body	Váha x body	Body	Váha x body
Kvalita podniku	1,6	7	11,2	8	12,8	10	16
Image	1,2	10	12	9	10,8	9	10,8
Výber prostredia	0,3	9	2,7	8	2,4	8	2,4
Technické zabezpečenie (vlastné)	0,5	5	2,5	7	3,5	10	5
Personálne zabezpečenie	1,7	7	11,9	5	8,5	10	17
Marketing/prezentácia	0,8	8	6,4	7	5,6	8	6,4
Spokojnosť klientov	1,9	10	19	8	15,2	10	19
Profesionalita	1,3	5	6,5	6	7,8	8	10,4
Schopnosť cenového boja	0,7	4	2,8	8	5,6	8	5,6
<b>Súčet váhových hodnôt</b>	<b>10</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>66</b>	<b>72,2</b>	<b>81</b>	<b>92,6</b>

Z analýzy konkurencieschopnosti, v ktorej sú komparované jednotlivé spoločnosti jednoznačne vyplynula ako najkonkurencieschopnejšia spoločnosť PRO-STAFF. Táto spoločnosť má najlepšie personálne zabezpečenie, tiež nákladovú výhodu, keďže vlastní a prenajíma viaceré pomôcky a atrakcie. Majú tiež vybudovaný dobrý image a vďaka viacročnému pôsobeniu na trhu si už vybudovali stálu a spokojnú klientelu.

Aj keď Sport Academy a Elcop majú podobné bodové hodnotenie, po pre násobení váhami vyplýva ako konkurencieschopnejšia spoločnosť Sport Academy. Majú síce kratšie pôsobenie na trhu a zatiaľ nie veľké skúsenosti, budujú si však pozitívny image, využívajú výhodu prostredia, ktoré zapájajú do programu a tiež majú veľmi dobrú odozvu od klientov.



Elcop agency má vytvorený výborný image a má bohaté skúsenosti vďaka Slovenským firemným hrám. Toto môže byť aj nevýhodou, pretože na teambuildingy nesústreďia až takú veľkú pozornosť. Nevyužívajú toľko noviniek v oblasti zábavy a nesnažia sa odlíšiť od konkurencie. Taktiež prezentácia na internete má veľmi slabú úroveň a odozva od klientov nie je taká pozitívna ako u predchádzajúcich dvoch spoločností.

### **3.7 Komparácia spoločností**

Komparácia vychádza z predchádzajúcej analýzy, všetky faktory, ktoré sú porovnávané sú vypísané v tabuľke v predchádzajúcej kapitole.

#### **Image**

Všetky tri komparované spoločnosti majú vytvorený u klientov pozitívny image, Sport Academy Vrátna si ho buduje predovšetkým vytváraním príjemnej atmosféry počas programov, Elcop si vytvorila image na trhu predovšetkým dlhoročným úspešným usporadúvaním Slovenských firemných hier. PRO-STAFF sa zameriava pri budovaní image na výber kvalitných zamestnancov a tým aj na kvalitu vytváraných programov.

#### **Výber prostredia**

Sport Academy Vrátna pôsobí len na jednom mieste, v prostredí národného parku. Ide o príťažlivé prostredie, ktoré môže byť využité aj pri tvorbe programu. Nie každému klientovi však musí vyhovovať.

Spoločnosť Elcop má možnosť usporiadať akciu prakticky kdekoľvek, vďaka využívaniu jednoduchých pomôcok. Prostredie zapája len minimálne to tvorby programu. Klientom vyhovuje veľká variabilita a prispôsobivosť organizácie.

Spoločnosť PRO-STAFF má vytvorenú spoluprácu s viacerými hotelovými zariadeniami, často sa nachádzajúcimi v prírodnom alebo horskom prostredí. Spolupracuje aj s hotelovými zariadeniami v zahraničí. Klienti majú možnosť výberu z viacerých lokalít a spoločnosť vďaka vytvorenej predošlej spolupráci môže využiť okolie hotelových zariadení pri tvorbe celkového programu.

## **Technické zabezpečenie (vlastné)**

Spoločnosť Sport Academy má vlastné zabezpečenie len na zjazd na kolobežkách, prepravu, splavy a jednoduché disciplíny ako napríklad hod klátom, rúbanie dreva a pod. Zvyšné atrakcie, aj keď sa nachádzajú v ponuke, prenajíma, čím vznikajú vysoké náklady.

Spoločnosť Elcop, aby znížila náklady používa len jednoduché pomôcky a málo noviniek v oblasti zábavy. Pri záujme klienta sú schopní zabezpečiť aj iné pomôcky, tie však len formou prenájmu, ktorý je spojený so zvýšenými nákladmi ja na dopravu.

Spoločnosť PRO-STAFF poskytuje usporadúvanie veľkého množstva rôznorodých akcií, preto vlastní veľké percento pomôcok, ktoré aj využíva vo svojich programoch. Vďaka tomu im nevznikajú dodatočné náklady.

## **Personálne zabezpečenie**

U Sport Academy je personálne zastúpenie vybrané väčšinou zo študentov a inštruktorov lyžovania, ktorí pre túto spoločnosť pracujú v zimnej sezóne. Z toho dôvodu vzniká nízka profesionalita celej akcie a nie je možné, aby ju spoločnosť zvýšila a ponúkla klientovi aj vyhodnotenie tímovej práce. V celom kolektíve pracovníkov by bolo nutné celkové preškolenie.

Spoločnosť Elcop má dvoch stálych zamestnancov, zvyšok pracovného kolektívu pozostáva z dočasných pracovníkov a brigádnikov. Preto tiež nie vždy dokážu nájsť dostatok kvalifikovaných pracovníkov a animátorov, ktorí by boli schopní komplexnej analýzy tímovej práce a zhodnotenie priebehu akcie.

Spoločnosť PRO-STAFF, ako už aj z názvu vyplýva si zakladá práve na výbere schopných a kvalifikovaných zamestnancov. Majú veľký počet skúsených animátorov, a odborníkov vo všetkých oblastiach zábavy.

## **Marketing / prezentácia**

Všetky spoločnosti využívajú predovšetkým formu priameho marketingu, oslovovanie spoločností a potenciálnych klientov prostredníctvom e-mailu alebo telefonátov. Ostatná marketingová komunikácia je obmedzená na informácie nachádzajúce sa na internetových stránkach.

Sport Academy Vrátna má spracované internetové stránky prehľadne, dokonca priamo na stránkach uvádza ceny programov. Chýba však fotogaléria z doposiaľ usporiadaných akcií a odkaz na referencie, ktoré zvyšujú dôveryhodnosť u potenciálnych klientov.

Elcop má dobrú vizualizáciu stránok, sú tu uvedené referencie na veľké a známe spoločnosti, čo pôsobí na klientov dobrým dojmom, teambuildingovým programom však nie je na stránkach venovaný veľký priestor. Ohľadom teambuildingových akcií je podaných málo informácií, ktoré sú často aj nejasné a nepresné.

PRO-STAFF na odlíšenie oblastí podnikania vytvorili dve rôzne stránky, jedny pre eventy, druhé pre personálnu agentúru. Stránky sú síce prehľadné, celková vizualizácia je však na nízkej úrovni. Poskytujú tu väčšinu potrebných informácií, referencie aj fotky z akcií. Chýba však bližšie spresnenie programov a možnosti umiestnenia teambuildingového programu.

### **Spokojnosť klientov**

Spoločnosť Sport Academy vďaka vytváraniu veľmi dobrej a priateľskej atmosféry počas teambuildingových programov, má pozitívnu odozvu od účastníkov a vďaka tomu faktu si buduje stálu klientsku základňu. Spoločnosti, ktoré už boli klientmi sa vo veľkom percente vracajú a majú záujem aj o ďalšiu spoluprácu.

Spoločnosť Elcop z dôvodu prílišných snáh o profesionalitu a vytváraniu programov nie pre cieľovú skupinu zákazníkov, nedokáže vytvoriť pozitívnu atmosféru, ktorá by presvedčila účastníkov k tímovej spolupráci. Preto aj odozva a spokojnosť klientov je na nižšej úrovni ako u zvyšných dvoch komparovaných spoločností.

Posledná komparovaná spoločnosť PRO-STAFF aj vďaka kvalitnému personálnemu obsadeniu a vytvoreniu programu presne podľa požiadavkou klienta, má spokojných a stálych klientov, ktorí sa vracajú práve k tejto spoločnosti. Výhodou je aj fakt, že každý ďalší program je vytvorený odlišne, preto dlhodobo udržujú vysokú spokojnosť aj stálych a viacročných klientov.

### **Profesionalita**

Sport Academy Vrátna sa vyznačuje nízkou profesionalitou, chýba zhodnotenie akcie, vyhodnotenie tímovej práce, taktiež celkové poňatie akcie je veľmi neprofesionálne, je snaha predovšetkým vytvoriť akciu typu teamfun, nie teambuilding.

Spoločnosť Elcop aj napriek snahe o profesionalitu, presné dodržanie časového harmonogramu nevytvára program na vysokej úrovni. Taktiež chýba zhodnotenie jednotlivcov, ako postupovali pri tímovej práci, celá programová štruktúra je vytvorená skôr pre mladšie ročníky, u dospelých nemá dostatočnú odozvu, nenúti ich k spolupráci ani k akcií.

PRO-STAFF je na najvyššej úrovni, či už sa to týka vytvorenia programu, ide o pravý teambuilding, program je vytvorený kvalitne, vďaka vysokej variabilite, ktorú poskytujú klientom sú schopní spraviť program presne na mieru podľa požiadaviek a potrieb klienta. Majú kvalifikovaných pracovníkov, ktorí sú schopní vyhodnotiť celý priebeh akcie a viesť tím ku vzájomnej spolupráci.

### **Schopnosť cenového boja**

Sport Academy nemá veľký priestor na cenový boj, má nízke ceny proti konkurencii a pokiaľ by boli nižšie, len z malej časti by pokrývali celkové náklady na celú prípravu akcie a prenájom materiálu.

Vzhľadom na neposkytnutie informácii ohľadom cien a nákladov spoločnosťou Elcop, schopnosť cenového boja nie som schopná hodnotiť.

Spoločnosť PRO-STAFF má veľmi dobrú pozíciu ak by nastal cenový boj. Vlastnia viaceré pomôcky, atrakcie aj novinky v oblasti zábavy, preto majú nižšie celkové náklady. Ide o veľkú spoločnosť, ktorá má viacero aktivít, preto by zvládli aj dočasné zníženie cien na hranici úrovne zisku v oblasti teambuildingových aktivít a vyrovnali dočasnú stratu inými podnikateľskými oblasťami.

## 4 Zhrnutie výsledkov šetrenia, návrhy a odporúčania

Na základe komparácie spoločností Sport Academy Vrátna, Elcop a PRO-STAFF vyšiel ako podnik s najvyššou kvalitou PRO-STAFF. Vyplýva to predovšetkým z kvalitne poskytovaných služieb a špičkového personálu. Zvyšné dve spoločnosti majú ako najväčší nedostatok chýbajúce zhodnotenie usporiadanej akcie, tímovej práce a jednotlivých súťažiacich. Bez toho totiž nejde o teambuilding ale o teamfun, z čoho vyplýva, že poskytujú klamlivé informácie na svojich internetových stránkach. Všetky spoločnosti, pokiaľ chcú poskytovať teambuildingové programy by si mali najprv dôkladne preštudovať, ako by mal teambuilding vyzeráť, čo všetko obnáša a či majú dostatočne kvalifikovaný personál, ktorý ho zvládne uskutočniť so všetkými potrebnými položkami.

Spoločnosť PRO-STAFF má školených animátorov, širokú ponuku služieb a atrakcií. Mali by však zapracovať na marketingovej komunikácii, predovšetkým zlepšením internetovej komunikácie. Súčasná stránka neposkytuje dostatočné množstvo potrebných informácií a majú slabú vizualizáciu. Ak si udržia súčasnú vysokú úroveň, budú aj naďalej medzi najkvalitnejšími spoločnosťami poskytujúcimi teambuildingové aktivity na Slovensku.

Spoločnosť Sport Academy Vrátna pôsobí najkratšie na trhu teambuildingových programov, z čoho môže vyplývať aj nízka profesionalita. Ak majú záujem vytvoriť širšiu klientsku základňu a pokračovať v poskytovaní týchto služieb, mali by zapracovať na profesionalite a zapojiť do programu všetky aspekty, ktoré by mal teambuilding obnášať a kvôli tomu by mali tiež preškoliť súčasných zamestnancov. Aj keď si budujú pozitívny image, je možné, že súčasný klienti budú požadovať kvalitnejšie služby a usporiadať teambuilding aj ako formu vzdelávania a z toho dôvodu zmenia poskytovateľa služby.

Spoločnosť Elcop, aj keď teambuildingové programy nie sú ich prvoradou aktivitou, tou sú Slovenské firemné hry, pokiaľ chcú poskytovať tieto služby a zvýšiť počet klientov, mali by teambuildingom venovať väčší priestor pri prezentácii na svojich internetových stránkach. Tiež by mali prehodnotiť informácie, ktoré na nich poskytujú a názvy jednotlivých programov. Pod názvom „Boj o prežitie“ si totiž väčšina potenciálnych klientov predstaví niečo iné ako jazdu na segwayi alebo stavbu „mosta“ z hárkov papiera. Taktiež, ako je tomu u spoločnosti Sport Academy Vrátna, by mali preškoliť zamestnancov a zapojiť do teambuildingového programu všetky jeho potrebné aspekty.

V skratke je možné povedať, že boli analyzované a komparované rôzne veľké spoločnosti, každá z nich sa zaoberá aj inou činnosťou, ako je usporiadávanie

teambuildingových programov. Tieto oblasti často využívajú pri tvorbe svojich programov, či už z hľadiska personálneho zastúpenia, výberom aktivít alebo skúsenosťami s usporadúvaním akcií pre rôzne spoločnosti. Aj vďaka nim má spoločnosť PRO-STAFF ako jednu z najsilnejších stránok kvalitných zamestnancov, ktorých si môže vyberať ako personálna agentúra. To zvyšuje celkovú profesionalitu a atraktivitu usporadúvaných programov. Spoločnosť Elcop si vďaka dlhoročnému pôsobeniu na trhu usporadúvania rôznych eventov, vybudovala dobré meno a získala viacerých klientov. Sport Academy Vrátna zas ťaží zo športových aktivít, ktoré má v zime ako lyžiarska škola a v lete ponúka okrem iného aj splavy na raftových člnoch a adrenalínový zjazd na kolobežkách. Tieto aktivity ponúka aj vo svojich programoch a má vytvorený najkvalitnejší program pre zimný teambuilding.

Oblasť ponúkania teambuildingových programov je u nás stále pomerne mladá, z čoho môže vyplývať aj neznalosť problematiky u dvoch skúmaných spoločností a chýbajúca analýza súťažiaceho tímu a jednotlivých súťažiacich od animátorov, ktorí tím vedú celým programom. Pre zvýšenie úrovne ponúkaných služieb by sa mali preškoliť nielen zamestnanci jednotlivých spoločností, ale aj manažéri, aby vedeli ako má teambuilding vyzeráť a čo ešte treba pridať do programu, prípadne ako správne vytvoriť program aby mal čo najväčší prínos pre klientov. Tým si môžu zaručiť udržanie súčasnej klientskej základne, prípadne rozšírenie o novú klientelu.

## 5 Záver

**Cieľom práce bolo analyzovať tri vybrané spoločnosti poskytujúce teambuildingové programy a následne ich komparovať.** Tento cieľ bol splnený prostredníctvom analýz, na ktoré boli využité metódy pozorovania pri účasti na akciách usporiadaných týmito spoločnosťami, rozhovoru s manažérmi jednotlivých spoločností ako aj rozhovoru s účastníkmi jednotlivých akcií.

V teoretickej časti sú definované základné pojmy ako šport a jeho ekonomické využitie, keďže je práca zameraná na športový teambuilding. Ďalej je definovaný pojem tím a tímová práca, je uvedený jej význam a prínos pre zamestnávateľov. Práca sa venuje aj pojmu teambuilding, predovšetkým jeho športovej forme, teda je rozoberaný predovšetkým ako zážitkové učenie.

Teoretická časť obsahuje aj upresnenie pojmu manažment, pričom je sústredená predovšetkým na strategický manažment, kde sú vysvetlené analýzy, ktoré sú následne využité v teoretickej časti.

Praktická časť práce sa zaoberá analýzou troch vybraných spoločností, pri každej spoločnosti je uvedený jej stučný popis, z finančnej stránky je zobrazený peňažný prebytok, ktorý sú spoločnosti schopné vyprodukovať usporiadaním jednej akcie. Bohužiaľ, spoločnosť Elcop neposkytla potrebné údaje, preto výpočet peňažného prebytku v jej prípade chýba. Podľa všetkých zistených údajov sú následne vypracované SWOT analýzy pre jednotlivé spoločnosti pre oblasť teambuildingových programov, analýza konkurencieschopností, kde sú porovnané spoločnosti podľa rôznych ukazateľov a je prevedená následná komparácia.

V závere je krátke zhrnutie výsledkov analýz a návrhy a odporúčania, ktoré by mohli spoločnostiam pomôcť v ich ďalšom fungovaní na trhu poskytovania služieb v oblasti tvorby teambuildingových programov.

Táto práca a téma bola pre mňa zaujímavá, pretože v tejto oblasti pracujem, mala som možnosť vidieť viacero spoločností pri usporadúvaní programov a mala som možnosť ich porovnať a zistiť, čo klientom vyhovuje. Tiež som zistila ako by mal teambuilding vyzeráť a čo môže aj spoločnosť, pre ktorú pracujem zlepšiť, aby poskytovala kvalitnejšie služby.

## Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-2177-4.
2. ČIHOVSKÁ, Viera, a kol., *Marketing neziskových organizácií*. Bratislava: EUROUNION, 1999. ISBN 80-88984-04-1.
3. DURDOVÁ, Irena, *Sportovní management*. Ostrava: Ediční středisko VŠB – TU Ostrava, 2002. 122 s. ISBN 80-248-0130-2.
4. DURDOVÁ, Irena, *Základní aspekty marketingu ve sportu*. Ostrava: Ediční středisko VŠB – TU Ostrava, 2009. ISBN 978-80-248-0827-7.
5. FOTR, Jiří a kol., *Tvorba strategie a strategické plánování, Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN: 978-80-247-3985-4.
6. HORVÁTHOVÁ, Petra, *Týmy a týmová spolupráce*, Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
7. KONEČNÝ, Miroslav, *Strategický management*, Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2173-3.
8. KRÜGER, Wolfgang, *Vedení týmů: Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN: 80-247-0780-2.
9. LEDNICKÝ, Václav, *Strategický management*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. ISBN 80-7048-019-x.
10. MAJDÚCHOVÁ, Helena, *Neziskové organizácie*. Bratislava: SPRINT, 2004. ISBN 80-88848-59-8.
11. NOVOTNÝ, Jan a Tadeusz SZWEDA, *Podnikové finance I*, 2008.
12. PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.
13. ZÁHRADNÍKOVÁ, Eva. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

## Internetové zdroje

14. FRIČOVÁ, Lucia. Budovanie tímu či len obyčajná zábava? *eTrend* [online]. 2011 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z: <http://profit.etrend.sk/kariera/budovanie-timu-ci-len-obycajna-zabava.html>.



15. INSPORTLINE. *Skákajúce topánky WORKER Jump*. [online]. 2013 [cit. 2013-3-28].  
Dostupné z: <http://www.insportline.sk/1262/skakajuce-topanky-worker-jump>.
16. JAROŠOVÁ, Gabriela. Teambuilding má potenciál. Aj zničiť firmu. *eTrend* [online]. 2008 [cit. 2013-02-07]. Dostupné z: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/teambuilding-ma-potencial-ajznicit-firmu.html>.
17. MIHÁL, Jozef, *Dohody a odvody na sociálne a zdravotné poistenie po 1.1.2013* [online]. 2013 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z: <http://www.blogovisko.sk/dohody-a-odvody-na-socialne-a-zdravotne-poistenie-po-1-1-2013.html>.
18. NOVÁKOVÁ, Saša. Keď 2x1 je viac ako 1x2. *eTrend* [online]. 2011 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z: <http://profit.etrend.sk/kariera/ked-2-x-1-je-viac-ako-1-x-2.html>.
19. PAŽITKOVÁ, Martina. Firmy ťažia zo sily zážitku. *eTrend* [online]. 2007 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/firmy-tazia-zo-sily-zazitku.html>.
20. PRIBIŠOVÁ, Saša. Teambuilding je o zážitku a nových výzvach. *eTrend* [online]. 2007 [cit. 2013-02-06]. Dostupné z: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/teambuilding-je-o-zazitku-a-novych-vyzvach.html>.
21. Seway. *I2 models*. [online]. 2013 [cit. 2013-3-28]. Dostupné z: <http://www.segwaytexaswest.com/i2%20Models.htm>.
22. Terchová – oficiálne stránky obce. *Mapy Terchovej, Malej Fatry, Turistické mapy*. [online]. [cit. 2013-3-28]. Dostupné z: <http://www.terchova.sk/navstevnik/obec/mapy>.
23. Životní cyklus výrobku (služby). *Management mania*. [online]. 2012 [cit. 2013-3-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyroбку-sluzby>.

## Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2013

Kateřina Křáková

jméno a příjmení studenta

## **Zoznam príloh**

1. Program teambuildingu spoločnosti Sport Academy Vrátna organizovaný pre spoločnosť Doxx

# Prílohy

## 1. DOXX – Firemné hry

Zažijeme spolu outdoorový „tréning“, pri ktorom majú zamestnanci možnosť sa spoznať v inom svetle, z iného uhlu pohľadu. Uplatníme metódu zážitkového vzdelávania, ktorá pomôže členom tímu si lepšie uvedomiť svoju „rolu“, zistiť, akým spôsobom by spolu mohli efektívnejšie komunikovať a spolupracovať, a tieto zistenia potom aplikovať a rozvíjať v bežnom pracovnom vzťahu. Členovia tímu tak majú v rámci teambuildingu jedinečnú šancu poznať svoj tím, zistiť hlbšie, ako funguje a akými krokmi je možné dosiahnuť jeho lepšiu efektívnosť.

### Harmonogram:

- začiatok programu,
- privítanie, organizácia pre jednotlivé družstvá osobitne ako aj ich presne stanovený štart,
- obedová prestávka,
- koniec športových hier,
- slávnostné vyhlásenie výsledkov a odovzdanie cien,
- začiatok večerného programu v hoteli Boboty.

### Športový celodenný program:

#### 1. Súťažná disciplína

**Ubytovanie** sa na čas na hoteli Boboty, príprava športovca - zamestnanca Doxx-u na športový deň – voľba vhodného oblečenia, zbalenie si vecí na celodenný program (presný harmonogram príchodu jednotlivých družstiev na ubytovanie).

#### 2. Nesúťažná disciplína

**Rekreačný zjazd na profikolobežke** (trasa z pred hotela Boboty do Terchovej, 5 km). Kolobežky sú špeciálne upravené, so zväčšenou konštrukciou, kolesami usposobenými na jazdu po kľukatom horskom teréne a so zosilnenými brzdami, ktoré dovoľujú ísť rýchlosťou

chôdze, ale aj väčšou rýchlosťou podľa toho, aký spôsob si jazdec zvolí a popri tom sú ideálne pre rekreačné zjazdy, ale užijú si ich aj priaznivci adrenalínových športov.

K povinnej výbave jazdca patrí prilba na ochranu hlavy. V princípe ide o jednoduchý šport, no pri rýchlosti okolo 30 km Vám adrenalín stúpne a v cieľi vašej cesty zistíte, že jedna jazda Vám určite stačiť nebude! Počas zjazdu môžete využiť Vašu fantáziu a zručnosť a skúsiť si aj pár trikov.

### 3. Súťažná disciplína

**Zaháňanie oviec** - celý tím má za úlohu zahnať stádo do košiara na čas. Disciplína prebehne v areáli hotela Gold.

### 4. Súťažná dvoj-disciplína

- **Lukostrel'ba**
- **Paintball** (terčové disciplíny hodnotené bodovo).

### 5. Súťažná dvoj-disciplína

- **Ranený spolubojovník** (-čka) – prenos jedného člena tímu vo vytýčenej trati na čas. Tato disciplína sa odohrá v areáli futbalového ihriska Terchová
- **Ako pavúk** - Disciplína na čas pre najsilnejších a najšikovnejších z tímu v areáli lanového parku Terchová. Lanový park ponúka v priemere 40 minútový adrenalínový zážitok 3- 7 metrov nad zemou. Pozostáva z množstva rôznorodých lanových prekážok. Jeho súčasťou je aj systém viacerých lanoviek. Lanový park je svojou miernou náročnosťou vhodný pre všetky vekové kategórie s priemernou kondíciou. Pri disciplíne bude prítomný inštruktor, ktorý dohliadne na bezpečnosť prevádzky. Pred nástupom do parku budú všetci súťažiaci preškolení inštruktorom. Inštruktor bude v prípade komplikácií pripravený pomôcť, či poradiť. Súťažiaci budú počas prechodu parkom istení v horolezeckých postrojoch.

### 6. **Obedná zastávka** v Jánošíkovej kolibe, menu - halušky (5 vybraných z tímu obed na čas). Cena menu: 3 €.

### 7. Hravý blok (brána do Jánošíkových dier – areál hotela Diery)

- **skok spoločný** (trojgate na čas)
- **hod na terč**

- **rúbanie dreva** na čas, kde sa musia vystriedať všetci členovia tímu

#### 8. Súťažná dvoj-disciplína (salaš Podžiar)

- **Hľadanie „pokladu“** počas prechodu v Jánošíkových dierach pomocou lavínových vyhľadávačov, záleží na rýchlosti nájdania Jánošíkovho pokladu. Po nájdení pokladu sa pôjde voľným tempom smer Podžiar.
- **Bungee Running** - na prvý pohľad jednoduchá atrakcia spočíva v tom, že v dvoch bežeckých dráhach sú na pripravené lano pripnutí dvaja súťažiaci, ich úlohou je dobehnúť v dráhe čo najďalej.

#### 9. Príchod na hotel Boboty s krátkou prestávkou , odovzdanie výsledkov

#### 10. Rozhodujúce boje

- **Gladiátorský turnaj** - nafukovací Gladiátori je atrakcia na ktorej dvaja súperia bojujú o to, kto vydrží dlhšie nespádnúť a súčasne sa napadajú mäkkými tyčami. Spodná časť Gladiátorovi je nafúknutá, čo umožňuje na Gladiátorovi skákať, robiť saltá, hádzať sa. Nafukovadlo je nepretržite poháňané kompresorom, čím je stále pevné a pružné.
- **Preťahovanie lanom** – súboj najsilnejších jedincov v tíme

#### 11. Spracovanie výsledkov, ich slávnostné vyhlásenie a odovzdanie cien

Bonus:

Nočný pochod do minulosti... s prekvapením (dobrovoľná aktivita so zápisom do 20,00 hod)

Celková suma: 2380 € (program , DJ , zvukový systém)

športový program + zábavné disciplíny: 1980 €, moderátor večerného programu: 400 €

Cena nezahŕňa:

- prepravu účastníkov,
- ceny pre víťazov,
- ubytovanie v hoteli Boboty (25 € / osoba / ubytovanie +ranné bufetové stoly),
- večerné grilovanie a švédské stoly (13 € / osoby),
- obedné menu v Jánošíkovej kolibe (3 €).